

UNIVERSIDADE PAULISTA

AVALIAÇÃO PRÉVIA DA ESTRATÉGIA

COMPETITIVA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista - UNIP para obtenção do título de Mestre em Administração.

ANDRÉ RÍMOLI COSTI

SÃO PAULO

2014

UNIVERSIDADE PAULISTA

AVALIAÇÃO PRÉVIA DA ESTRATÉGIA

COMPETITIVA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista - UNIP para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Celso Contador

ANDRÉ RÍMOLI COSTI

SÃO PAULO

2014

Costi, André Rimoli.

Avaliação prévia da estratégia / André Rimoli Costi. - 2014.
96 f. : il. + CD-ROM.

Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2014.

Área de concentração: Estratégia Empresarial Competitiva.

Orientador: Prof. Dr. José Celso Contador.

1. Estratégia competitiva. 2. Assessorias esportivas. 3. Colégios
particulares. I. Contador, José Celso (orientador). II. Título

ANDRÉ RÍMOLI COSTI

AVALIAÇÃO PRÉVIA DA ESTRATÉGIA

COMPETITIVA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista - UNIP para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Profº Dr. José Celso Contador
Universidade Paulista – UNIP

Profº Dr. João Paulo Lara de Siqueira
Universidade Uninove

Profº Dr. Renato Telles
Universidade Paulista – UNIP

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho resulta do meu esforço pessoal, em que a colaboração que me foi prestada assumiu um papel importante, por isso, gostaria de aqui expressar o meu reconhecimento e sinceros agradecimentos a todos os que me ajudaram a realizar este objetivo pessoal.

Assim, começo por agradecer ao Professor Doutor José Celso Contador, meu orientador, pela partilha de conhecimentos, pela sua amizade, dedicação e disponibilidade.

Um agradecimento especial ao meu amigo João Galdino da Silva, pela sua amizade, companheirismo, compreensão, além do constante incentivo e ajuda ao longo da realização da dissertação.

A todos os meus amigos, pelo incentivo e preocupação ao longo da realização deste trabalho, citando o Prof. Ms. Sérgio Maroneze Duarte, meu padrinho, dos colegas e amigos do programa de Mestrado da UNIP, Paulo Fernando Minotti, Rafael Vicente e Hewdy Lobo, pelas palavras de motivação ao longo do processo de elaboração deste trabalho.

À minha Família, em especial aos meus pais, meus irmãos e parentes próximos, pela forma como me acompanharam e ajudaram para a conclusão de mais uma etapa da minha formação, e, sobretudo, pelos valores a mim passados, como não desistir e a alta capacidade de resiliência ao longo desse processo.

Finalmente, um agradecimento muito mais que especial a minha esposa Daniela Tavernelli Aguilar Costi, e a minha filha Isabella Aguilar Costi, por todo carinho e amor, paciência e incondicional apoio que sempre demonstraram. Muito obrigado pelas conversas e palavras de coragem nos momentos não tão bons, bem como pela força transmitida.

A todos, o meu MUITO OBRIGADO.

RESUMO

A análise de uma estratégia competitiva é fundamental para qualquer empresa que pretenda atuar e prosperar em seu segmento. A atuação de assessorias esportivas em diversos segmentos vem melhorando as ferramentas de gestão e qualidade de serviços no setor esportivo. A atual disponibilidade de vários serviços oferecidos por essas assessorias na área educacional, através da implantação de escolas de esportes em colégios particulares, nos levou ao estudo das mesmas, verificando a sua competitividade. Assim, nossa proposta é analisar e promover um método de avaliação prévia, com base no modelo CAC, do grau de sucesso possível de ser alcançado pela estratégia competitiva empresarial, não só quanto à otimização de recursos diversos, como também para apontar novos rumos para a estratégia competitiva.

Palavras-chave: Avaliação prévia da estratégia, Estratégia competitiva, Assessorias esportivas, Escolas de esportes, Colégios particulares.

ABSTRACT

The analysis of a competitive strategy is critical to any company wishing to operate and thrive in its segment. The action sports consultancies in various segments has improved management tools and quality of services in the sports sector. The current availability of various services offered by these advisors in education, through the implementation of school sports in private schools, led us to the study of them, checking their competitiveness. Thus, our proposal is to analyze and promote a method of preliminary assessment, based on the CAC model, the degree of success can be achieved by the business competitive strategy, not only as to the optimization of multiple resources, but also to point out new directions for competitive strategy.

Keywords: Evaluation of previous strategies, competitive strategy, sports consultancies, sports schools, private schools.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de avaliação do Skandia Navigator.....	13
Figura 2 – Modelo das cinco forças de Porter	27
Figura 3 – Modelo CAC	53

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Correlação entre Campo Foco e GC.....	85
Gráfico 2 – Correlação entre Campo IMA e GC.....	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Campos da Competição	35
Quadro 2 – Lista de Armas da Competição de Assessorias Esportivas	60
Quadro 3 – Intensidade das armas	64
Quadro 4 – Campos da Competição para assessorias esportivas atuantes em escolas de esportes	65
Quadro 5 – Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da dispersão da Assessoria A1 para o campo da competição Projeto Pedagógico	70
Quadro 6 – Cálculo do grau de alinhamento entre campos escolhidos pelas empresas e os preferidos pelos pais.	81
Quadro 7 – Correlação entre o grau de competitividade da assessoria e o alinhamento dos campos da competição das assessorias com os campos preferidos pelos clientes	82
Quadro 8 – Resumo dos dados coletados na pesquisa	84

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Avaliação dos Resultados da Estratégia e Avaliação Prévia da Estratégia não Implementada	11
1.2	Perguntas da Pesquisa	18
1.3	Objetivo Geral.....	18
1.4	Objetivos Específicos	18
1.5	Justificativa	18
1.6	Objeto de Estudo: Assessorias Esportivas Atuantes em Escolas de Esportes de Escolas Privadas	19
1.7	Etapas para o Desenvolvimento do Método de Avaliação Prévia da Estratégia	21
2	ESCOLHA DO REFERENCIAL TEÓRICO QUE SUPORTE O DESENVOLVIMENTO DO MÉTODO DE AVALIAÇÃO PRÉVIA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA	23
2.1	Estratégia Empresarial	23
2.2	Porter.....	25
2.3	RBV	28
2.4	Modelo de Campos e Armas de Competição (CAC).....	30
2.5	Os Modelos CAC, Porter, RBV e <i>Balanced Scorecard</i>	32
2.6	Escolha do CAC como Referencial Teórico	33
3	REFERENCIAL TEÓRICO: O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO	35
3.1	Campo de Competição e Campo Coadjuvante – Conceito, definição e configuração	35
3.2	Armas, Armas da Competição e Alvos das Armas – Conceito e definição.....	37
3.3	A Tese do CAC e os Condicionantes da Competitividade	39
3.4	As Variáveis Quantitativas do CAC	40
3.4.1	A variável grau de competitividade.....	41
3.4.2	A variável intensidade da arma	41
3.4.3	As variáveis intensidade média das armas, foco e dispersão	42
3.4.4	Configuração dos focos e dispersões e as variáveis aproveitamento e poderio competitivo	43
3.5	Concepção do CAC Sobre Competitividade, Estratégia de Negócio, Estratégia Operacional, Vantagem e Vantagem Competitiva	43

3.6	A Estrutura do CAC.....	52
3.7	O CAC em Relação à Tipologia de Outros Autores Relacionados à Estratégia Empresarial.....	55
3.8	Aplicações do CAC	56
4	METODOLOGIA PARA DESENVOLVIMENTO DO MÉTODO DE AVALIAÇÃO PRÉVIA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA	57
4.1	Tipos de Métodos.....	57
4.2	Identificação das Armas de Competição para Escolas de Esportes.....	59
4.3	Classificação das Armas de Competição segundo a sua Relevância.....	61
4.4	Avaliação da Intensidade das Armas	63
4.5	Escolha dos 10 Campos da Competição Utilizados na Dissertação	65
4.6	Cálculo das Variáveis Intensidade Média das Armas, Foco e Dispersão	67
4.7	Definição de um Critério para o Cálculo do Grau de Competitividade.....	70
4.8	Identificação de Variáveis que Podem Ser Correlacionadas a Outras Variáveis Passíveis de Serem Avaliadas Previamente.....	71
4.9	Escolha de um Segmento de Atividade para a Realização da Pesquisa de Campo ...	72
4.9.1	Assessorias Esportivas.....	72
4.9.2	Escolas de Esportes	73
4.10	Formulação das Hipóteses a Serem Testadas pelos Dados Obtidos na Pesquisa de Campo.....	77
5	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	78
5.1	Análise da Amostra.....	78
5.2	Cálculo das Variáveis do Modelo de Campos e Armas da Competição Necessárias para a Realização dos Testes de Hipóteses.....	79
5.3	Teste da Hipótese H1 Relativa a Estratégia Competitiva do Negócio	79
5.4	Testes das Hipóteses H2 e H3 Relativas à Estratégia Competitiva Operacional.....	82
5.5	Análise dos Dados	83
6	PROPOSTA DE UM MÉTODO DE AVALIAÇÃO PRÉVIA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA E CONCLUSÕES	86
7	CONCLUSÃO.....	87
8	REFERÊNCIAS	89
	ANEXOS (Vide CD-rom).....	96

1 INTRODUÇÃO

1.1 Avaliação dos Resultados da Estratégia e Avaliação Prévia da Estratégia não Implementada

A análise de uma estratégia competitiva é de fundamental importância para uma empresa que pretende atuar em um segmento, e prosperar no mesmo. Ao se ter atualmente, no mercado, uma quantidade de serviços disponibilizados por essas assessorias esportivas, fomos remetidos a estudar as assessorias esportivas atuantes na área educacional, com implantação de escolas de esportes em colégios particulares, verificando a competitividade das mesmas. Verificar e promover um método de avaliação prévia, do grau de sucesso possível de ser alcançado pela estratégia competitiva empresarial ainda não implementada por essas assessorias esportivas, pode estar relacionado à otimização de recursos diversos, mas sobretudo, deve apontar novos rumos para a estratégia competitiva e contribuir para a academia.

Como se constatará a seguir, a maioria dos modelos trata da avaliação *post factum* (após a ação ou após a realização) da estratégia, ou seja, da avaliação dos resultados após a implementação da estratégia. O que se busca aqui é a avaliação *ante factum*, ou seja, a avaliação prévia do sucesso de uma estratégia antes da sua implementação.

A estratégia competitiva, segundo Fahey e Randall (1999) é um desafio árduo e abrangente, com que se defronta, na atualidade, qualquer organização privada ou pública. O desafio consiste em competir para vencer nos mercados atuais e, ao mesmo tempo, estabelecer as bases para o êxito no futuro.

Para Campos (2004), a estratégia competitiva de uma organização pode ser avaliada por diretrizes que surgem da necessidade de se operacionalizar meios para superar a concorrência em meio à alta competitividade e necessidade de adaptações pelas organizações. O objetivo é modificar os padrões operacionais, criando um plano, um passo-a-passo, um alvo a perseguir que garantirá a sobrevivência da organização. Para que este processo seja aplicado com sucesso, é imperativo o envolvimento e empenho de toda organização, um suporte da liderança e uma unidade nos processos de conhecimento da equipe. O planejamento gera uma diretriz, um modelo envolvendo metas e medidas, que são estabelecidos através de sugestões dos funcionários acerca dos processos, *brainstorming*, grupos de trabalho e até mesmo Círculo de Controles de Qualidade com foco em melhoria incremental. Para o autor, essa

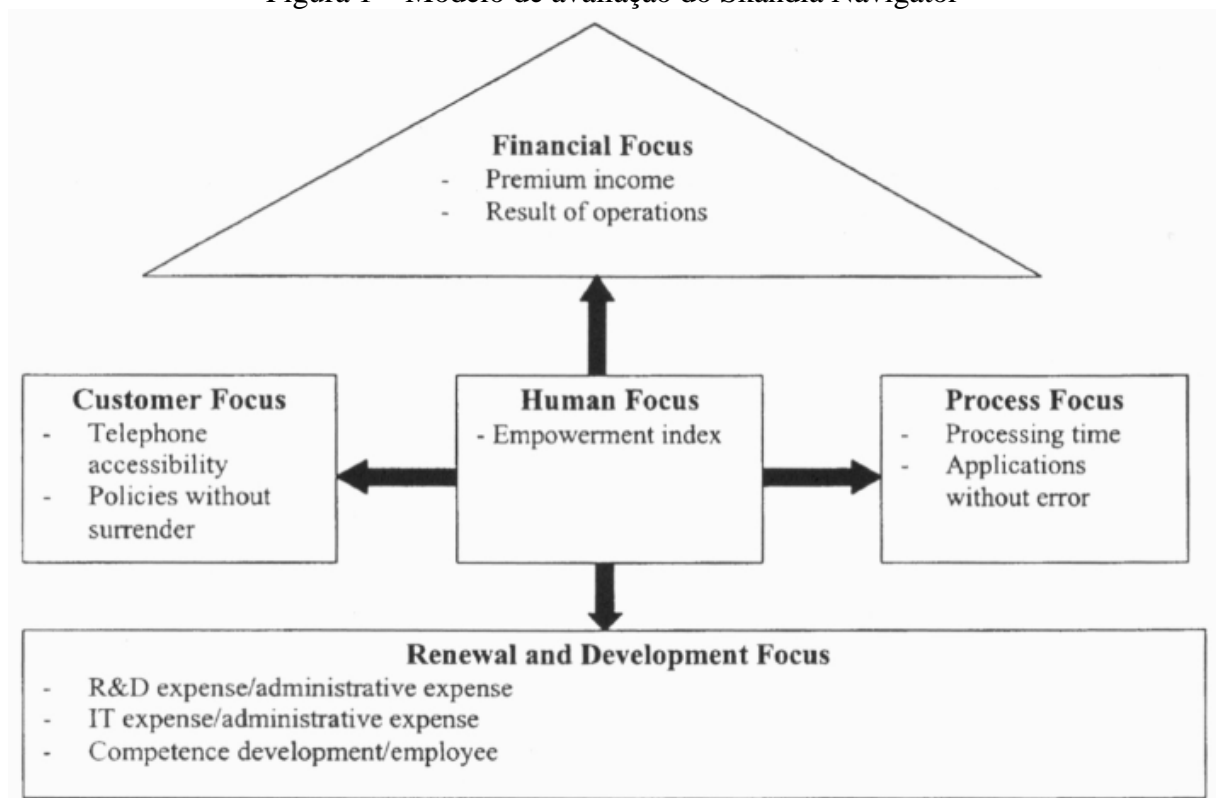
avaliação é possível através do plano de ação e é baseado no método 5W2H e utiliza-se o método PDCA para gerenciamento deste plano.

Para Yeniyurt (2003), a década de 1990 foi marcada por mudanças nas abordagens dos modelos de avaliação da estratégia. Havia um descontentamento com as métricas tradicionais, baseadas em indicadores financeiros contábeis, pois já não eram suficientes para alinhar a estratégia á complexidade organizacional, frente às mudanças globais e a crescente competitividade, nem ofereciam um entendimento completo da situação organizacional, deixando de mensurar os ativos intangíveis, a capacidade, suas forças e fraquezas, o que dificultava o planejamento estratégico (seu foco futuro). Os modelos tradicionais forneciam pouca informação sobre as causas, não consideravam os ativos intangíveis, e não mensuravam o valor criado. Segundo o autor, as novas abordagens seguiram duas correntes de estudo: uma baseada em indicadores financeiros, buscando o aperfeiçoamento de ferramentas, e outra baseada em indicadores não financeiros.

A partir dos novos modelos de indicadores financeiros, surgiu o *Economic Value Added* (EVA) por Steward (1990), que permite avaliar a gestão do que agrega valor pela empresa. Este modelo teve sua popularidade no início dos anos 1990, usado por muitas organizações, porém foi duramente criticado por não ser muito diferente dos modelos tradicionais financeiros. Dos modelos de indicadores não financeiros, o *Balanced Scorecard* (BSC) por Kaplan e Norton (1993), possibilitou ter uma nova visão de toda organização, integrando quatro perspectivas diferentes: financeiros, clientes, inovação e aprendizagem. O BSC auxilia na tradução da visão da organização, possibilita a comunicação da estratégia a todos os níveis organizacionais e mede o retorno sobre os processos organizacionais em relação à inovação e aprendizagem e seus impactos junto aos clientes. Ainda para Yeniyurt (2003), este modelo recebeu grande suporte pelos acadêmicos, sendo pouco criticado, foi um modelo muito utilizado pelas organizações, conforme citação do índice relacionado à Fortune, e seu sucesso deve-se ao grande marketing empreendido pelos autores. Outro modelo não numérico citado por Yeniyurt (2003), é o Skandia Navigator, um modelo de indicador de desempenho com foco em capital intelectual (valorização dos intangíveis), sobre uma perspectiva financeira, do cliente (satisfação e agregação de valor para o cliente), de processos internos, renovação e desenvolvimento (buscando adaptação as mudanças) e capital humano (as relações da empresa com seus empregados e os impactos do conhecimento interno).

O modelo Skandia Navigator é feito através de uma metáfora, a comparação com uma casa, onde o foco na renovação e desenvolvimento corresponde ao alicerce, à base da casa, sendo fundamental para o futuro da organização (sustentabilidade do negócio). Os pilares laterais, ou a estrutura, são compostos pelo foco no cliente e nos processos, que relatam o desenvolvimento presente. O topo, ou o telhado, é a análise financeira, parte mais visível da organização, que apoiados pelos demais focos demonstra os resultados da empresa. E o capital humano se relaciona com todos os outros focos, pela sua capacidade de gerar conhecimento e pela sua importância de ação frente aos demais indicadores. (YENIYURT, 2003).

Figura 1 – Modelo de avaliação do Skandia Navigator



Fonte: Skandia Navigator (YENIYURT, 2003).

Para Bourne (2000), ainda na década de 1990 surgem os indicadores multidimensionais. Como consequência, surgem os quadros de avaliação de desempenho, com sugestões de processos de gerenciamento dos indicadores de resultado. Seguem alguns modelos:

- Keegan, *et al.* (1989) propõe um balanço entre indicadores externos e internos, além de exame do equilíbrio entre indicadores financeiros e não-financeiros.

- Cross e Lynch (1989-1991) descrevem a pirâmide para medir a performance através da hierarquia da organização.
- Fitzgerald *et al.* (1991) – Apresentam um quadro de resultados e suas determinantes, como inovação, recursos utilizados, flexibilidade, qualidade dos serviços, performance financeira e competitividade.

Estes novos modelos responderam a pergunta: “*Que tipo de indicadores podemos usar?*”, mas esqueceram de mencionar “como” a empresa deve implantar esse novo sistema de mensuração. Bitton (1990) propõe uma abordagem baseada na metodologia GRAI modelagem empresarial, quebrando o planejamento e controle de fabricação em unidades de tomada de decisão discretos e, anexando as medidas de desempenho para cada decisão; Dixon *et al.* (1990) usou seu questionário de medição de desempenho (PMQ) para identificar os pontos fortes e falhas no desempenho atual dos sistemas de medição e, então, propõe um workshop para desenvolver, revisar e re-focar o conjunto de medidas de desempenho; Eccles e Pyburn (1992) descreveram um processo facilitado o que torna o pensamento dos gestores explícito através da construção de um modelo de desempenho ligando mudanças no conhecimento das pessoas e processos organizacionais, através do desempenho no mercado, ao desempenho financeiro do negócio.

Uma abordagem semelhante é agora aprovado para o desenvolvimento do balanced scorecard. (KAPLAN e NORTON, 1996). Neely *et al.* (1996) desenvolveram um processo de gestão, que é descrito no livro *Obtendo a Medida de seu Negócio*.

O desenvolvimento de um sistema de desempenho pode ser dividido em três fases:

- 1) O design do modelo indicador;
- 2) A implementação do indicador de desempenho; e
- 3) O uso do indicador de desempenho,

Para iniciar o design do indicador, deve-se começar pelos objetivos-chave que serão mensurados e seus modelos de indicadores (O que nós devemos medir e avaliar?). Devem-se alinhar os procedimentos de coleta de dados e apuração dos resultados (Como vamos medir e avaliar?). Deve incluir um mecanismo para avaliar previamente as metas e a estratégia, incluir um processo para o desenvolvimento de medidas individuais, revisar periodicamente as medidas vigentes e ser usado para desafiar pressupostos estratégicos.

Deve-se ressaltar que todos esses modelos citados não tratam da avaliação prévia da estratégia, mas sim, dos resultados de uma estratégia já implementada ou em implementação.

Em seu estudo, Bourne (2000) conclui que a tarefa de avaliar previamente a estratégia e implementar um sistema de medição de desempenho ainda não está bem definida.

Para Ketola (1998), as questões políticas e econômicas estruturam a estratégia empresarial. O uso das teorias de gerenciamento estratégico e os modelos podem, de fato, ser úteis no desenvolvimento da avaliação prévia da estratégia para empresas. Dessa forma, as empresas tiram proveito das teorias de planejamento estratégico para construir a visão ao nível corporativo, como um elo entre a visão estratégica e o planejamento. A concepção da avaliação das estratégias tem como princípio básico que a performance de uma empresa é o reflexo de suas práticas competitivas ou padrões de conduta, que por sua vez, dependem da estrutura de mercado em que está inserida.

Porter (1986) reconhece a existência de *feedbacks* internos que conferem dinamismo à estratégia implementada em conjunto com as condições básicas e as políticas públicas. As empresas atuam em um sistema de mercado aberto sob a influência de forças externas denominadas de choques.

Adicionalmente Ketola (1998), relata que caso não ocorram pressões significativas na estrutura de mercado, o modelo estratégico implementado por uma empresa pode ser considerado estático. Na forma dinâmica, as mudanças ocorrem porque as empresas estão submetidas a eventos significativos que exigem respostas na conduta. Esses eventos significativos, denominados de choques, são basicamente oriundos de ação governamental, inovações tecnológicas e mudanças no comportamento social.

Scherer e Ross (1990) ponderam que a avaliação prévia pode ser definida por meio de indicadores de estrutura de mercado, de conduta e de desempenho. Os indicadores da estrutura de mercado englobam, por definição, os elementos de demanda e oferta. A estrutura é uma variável importante no ambiente competitivo, porque indica a capacidade que as empresas líderes têm de ordenar ou disciplinar o mercado. A estrutura de mercado é influenciada por uma variedade de condições básicas, oriundas da demanda e da oferta, além de políticas públicas que incluem regulamentações governamentais como controle de preços e outras regras de comércio. A demanda envolve os produtos substitutos, elasticidade de preço, taxa de crescimento, sazonalidade e marketing. Para a oferta, são considerados: o acesso à

matéria-prima, os modelos de produção, a durabilidade do produto, a relação entre o valor e o preço, os recursos humanos, a estrutura legal e as atitudes de negócios. Para as políticas públicas, estão relacionados os impostos e subsídios, regras de comércio internacional, regulamentos, controle de preços, regras antimonopólios, e acesso a informações.

Ainda os autores relatam que o conjunto de indicadores de avaliação da estratégia deve ser desenvolvido buscando refletir a qualidade da gestão na empresa ao longo de seu sistema de negócios, envolvendo: pesquisa e desenvolvimento, compras, produção e manutenção, administração (geral, financeiro, jurídico e recursos humanos), marketing e vendas, distribuição e logística.

Scherer e Ross (1990) também citam que os indicadores de conduta referem-se ao comportamento das empresas concorrentes, cujas atividades estão caracterizadas ao longo de seu sistema de negócios, envolvendo a administração geral, jurídico, financeiro, recursos humanos e treinamento, pesquisa e desenvolvimento, compras, produção e manutenção, marketing e distribuição. Já sobre a performance, sinalizam como o grau de atendimento a sociedade pelo mercado, ou seja, é o nível do bem-estar social propiciado pelo mercado. A performance é definida em termos da alocação dos recursos ou a maximização do bem-estar social. Os indicadores de performance abrangem, portanto, a eficiência na alocação de recursos, a participação de mercado e o retorno sobre o capital investido.

Post e Altman (1994) apontam que uma forma de avaliação da estratégia de uma empresa consiste em três etapas distintas. Na primeira fase, de ajustes, a empresa inicia atendendo às pressões de mudanças das práticas operacionais, tendo como base a conformidade legal. Na segunda fase, de adaptação e antecipação, os indicadores são relacionados com os valores da organização. O conhecimento técnico e administrativo é essencial para a criação de uma estrutura de sistema com relatórios, comunicações e avaliações que reforcem os objetivos organizacionais. A última fase, de mudança, consiste na inovação, onde as empresas realizam uma análise crítica dos seus objetivos, validando-os para que estejam realmente institucionalizados em toda a organização. Em sua teoria, os autores apontam que as empresas com uma estratégia forte têm uma avaliação quantitativa da sua medida da performance organizacional. Entretanto, as empresas com uma estratégia intermediária estão iniciando o processo de quantificação da performance. Por outro lado, as empresas com uma avaliação da estratégia fraca não praticam essas medições. A estrutura

organizacional não contempla uma avaliação prévia de sua estratégia está dispersa entre as gerências/departamentos de manutenção, de utilidades ou de produção.

Dessa forma, observa-se que essas empresas não possuem responsabilidades e autoridades documentadas nem comunicadas aos empregados para permitir o gerenciamento de suas estratégias. Sendo assim, as empresas com conduta fraca não possuem um padrão mínimo de exigência aos seus parceiros de negócios.

As empresas com uma avaliação da estratégia intermediária se encaixam de forma intermediária entre a conduta fraca e a forte. Essa conduta é identificada em empresas que estão em fase de implantação de um sistema estratégico. Essas empresas têm uma estratégia escrita, todavia, estão iniciando a fase de implementação. A implementação da estratégia significa torná-la conhecida e entendida por todos os empregados da empresa. A estratégia deve fornecer também a estrutura para o estabelecimento dos objetivos e metas. Todavia, em empresas com uma estratégia empresarial intermediária, ainda é incipiente o desdobramento de objetivos e metas, levados a cabo através de programas de gestão e acompanhados por indicadores de performance.

As empresas que possuem uma avaliação de estratégia forte têm uma estratégia escrita e implementada. A estratégia estabelece compromissos com o atendimento à legislação e a melhoria contínua dos processos. A estratégia é estruturada de modo a permitir seu desdobramento em objetivos e metas. Os objetivos e as metas são atingidos através de programas de gestão, que incluem os meios, os prazos e os recursos necessários. A estrutura organizacional contempla uma gerência/departamento para o trato das questões e a responsabilidade é um compromisso assumido por gestores. As funções, as responsabilidades e as autoridades são documentadas e comunicadas aos empregados da empresa (POST e ALTMAN, 1994; SCHERER e ROSS, 1990; KETOLA, 1998).

Segundo Perrini *et al.* (2006), normas e modelos de gestão foram desenvolvidos para avaliar o desempenho econômico, social, ambiental e sustentável das organizações. A existência de vários padrões (geralmente para a indústria) causa confusão para as micros e pequenas empresas, e causa falta de clareza para analisar os dados levantados, bom como a estratégia proposta pela empresa, além da abertura para fraudes. Um modelo que foi desenvolvido pelo SPACE (Centro de Pesquisa da Universidade de Bocconi na Itália, no Departamento de Risco, Segurança e Saúde ocupacional, Meio Ambiente e Crises de Gestão) foi denominado de SERS (*sustainability evaluation and reporting system*).

1.2 Perguntas da Pesquisa

É possível avaliar a estratégia de assessorias esportivas atuantes em escola de esportes antes de sua implementação?

1.3 Objetivo Geral

Como visto no item 1.1, Bourne (2000), em seu estudo sobre indicadores multidimensionais, conclui que a avaliação prévia da estratégia, que exige o desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho *ante factum*, ainda não está bem definida. Notam-se também poucos estudos específicos sobre avaliação da estratégia competitiva.

Baseado nessas conclusões foi definido como objetivo desta dissertação: Desenvolver um método de avaliação prévia, com base no modelo de campos e armas da competição (CAC), do grau de sucesso possível de ser alcançado pela estratégia competitiva empresarial ainda não implementada.

1.4 Objetivos Específicos

- a) Estudar a competitividade das assessorias esportivas, a fim de identificar quais fatores pode aumentar a competitividade dessas assessorias esportivas atuantes em Escolas de Esportes.
- b) Verificar se as estratégias que levam as assessorias ao sucesso estão presentes nas maiores assessorias da cidade de São Paulo, atuantes na área educacional e esportiva, com Escolas de Esportes.
- c) Identificar se as estratégias que estão sendo implementadas pelas assessorias esportivas da cidade de São Paulo possuem relação com a variável foco pelas armas da competição escolhidas e se estão alinhados com os campos da competição escolhidos por essas assessorias.

1.5 Justificativa

Com estudos escassos na área da avaliação prévia da estratégia, esse trabalho busca contribuir para a academia, como complemento de estudos ainda sem resultados expressivos e/ou sem realização.

Como visto anteriormente, Bourne (2000), em seu estudo sobre indicadores multidimensionais, conclui que a avaliação prévia da estratégia, que exige o desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho *ante factum*, ainda não está bem definida.

Notam-se também poucos estudos específicos sobre avaliação da estratégia competitiva. Dessa forma, estudar essa área do conhecimento em administração pode viabilizar novos conceitos, fomentar resultados que possibilitem pesquisas futuras que poderão complementar esse trabalho.

1.6 Objeto de Estudo: Assessorias Esportivas Atuantes em Escolas de Esportes de Escolas Privadas

A área escolhida para esse estudo foi no ramo esportivo, mais especificamente assessorias esportivas atuantes em escolas de esportes de escolas privadas localizadas na região da cidade de São Paulo e na Grande São Paulo.

Nos últimos anos, escolas privadas se estabeleceram no mercado a fim de atender uma demanda carente de bons serviços, na tentativa de atender clientes em busca de um serviço de melhor qualidade. Com isso, a possibilidade de uma escola de esportes mais competitiva e de qualidade nesses colégios, pode ampliar a competitividade em um setor que cresce exponencialmente nos últimos anos.

O número de alunos matriculados na rede particular de ensino em todo país aumentou 24% desde 2007. A estimativa é de que o brasileiro investiu 13,5% a mais em educação privada em 2012 do que em XXX. Este é o levantamento divulgado pelo Ibope. De acordo com a pesquisa, o gasto total das famílias exclusivamente com mensalidades de escolas atingiu aproximadamente 49,5 bilhões de reais este ano, superando os 43,6 bilhões de reais no ano anterior. O gasto per capita passou de R\$ 267,68 para R\$ 303,92, um aumento de 13,53%. A classe A investiu 10,68 bilhões de reais (21,5%); a classe B R\$ 28,87 bilhões (58,26%); e a classe C R\$ 9,25 bilhões (18,67%) do total previsto. O restante, 750 milhões de reais (1,53%), com as classes D e E. Observa-se, segundo dados do INEP, uma redução de aproximadamente 935.000 matrículas na rede pública e um acréscimo de aproximadamente 358.000 matrículas na rede privada entre 2010 e 2011. Os números também mostram que a ampliação de vagas da rede escolar privada está desafogando a rede escolar pública e que a ampliação da remuneração da classe C permitiu que as famílias investissem na educação privada,

confirmando o aumento de 4,7% das matrículas nesta rede em 2010, e de 24% desde 2007 conforme as informações do PORTAL ADVIVO.

O cenário atual remete à necessidade de utilização de mecanismos que auxiliem na gestão, na medição de desempenho e na busca de diferencial competitivo dessas instituições de ensino, pois com o importante aumento na procura pelo ensino privado, a competitividade pode ser o diferencial. É importante que uma empresa seja capaz de trabalhar suas estratégias internas, atualizando-as constantemente em relação às mudanças e evoluções do ambiente em que se encontram, bem como ser capaz de criar medidas de longo prazo que auxiliem na valorização do produto e serviço.

A área empresarial esportiva é ainda incipiente e procura por seu lugar e legitimidade que orbitam em torno do fenômeno esportivo. Compreender a presença do esporte nos ambientes escolares e de que forma está sendo gerido por mantenedores, quais estratégias são utilizadas pode apontar ferramentas na condução estratégica desse segmento de atuação da estratégia empresarial, alinhada com a gestão esportiva, pode apontar potenciais competitivos para essas instituições de ensino.

Essa atividade profissional exercida por assessorias esportivas, que visa uma melhor prestação de serviços na área da administração esportiva, tem se convertido em uma necessidade em toda organização que queira administrar, gerar e ofertar corretamente seus recursos. Mas, pouco se estuda e conhece sobre o perfil dessas assessorias, sua formação e campos de atuação, em especial no segmento escolar. Dessa forma verificamos que para o aprimoramento da área é necessário, antes de tudo, que se conheça a atuação dessas assessorias esportivas, o processo de implantação de uma escola de esportes em escolas particulares, para que se tenha a real dimensão da realidade em termos das condições e necessidades existentes e que sejam desenvolvidos estudos e pesquisas na área. Só então será possível a construção e a consolidação de práticas administrativas aplicadas aos diversos segmentos do desporto, respeitadas as características culturais e sociais do país.

Assim, nesta pesquisa, busca-se a avaliação prévia da estratégia competitiva dessas assessorias esportivas.

A escolha pela estratégia competitiva se deu pela consideração explícita da posição dos competidores que se estabelece ao estudar a competitividade de uma empresa. A estratégia competitiva é uma área de interesse básico para administradores, dependendo de

uma compreensão crítica sutil das indústrias e dos concorrentes. As análises da competitividade permitem avaliar a vantagem competitiva conquistada em relação aos competidores mais importantes e identificar seus comportamentos competitivos. O desenvolvimento de uma estratégia competitiva se baseia nas avaliações realistas da relação de forças existentes e nos meios para alcançar o objetivo fixado. (PORTER, 1989).

1.7 Etapas para o Desenvolvimento do Método de Avaliação Prévia da Estratégia

Para o alcance do objetivo da dissertação, é necessária a consecução das seguintes etapas:

1. Escolha de um referencial teórico que suporte o desenvolvimento do método de avaliação prévia da estratégia competitiva. (vide item 3)
2. Definição de um critério para o cálculo do grau de competitividade, que é o indicador do desempenho total da empresa. (vide item 4.7)
3. Identificação de variáveis qualitativas ou quantitativas relativas à estratégia competitiva que podem ser correlacionadas a outras variáveis passíveis de serem avaliadas previamente. (vide item 4.8)
4. Escolha de um segmento de atividade para a realização da pesquisa de campo que tenha por fim obter os dados necessários ao desenvolvimento do método de avaliação prévia da estratégia competitiva. (vide item 4.9)
5. Formulação das hipóteses a serem testadas pelos dados obtidos na pesquisa de campo. (vide item 4.10)
6. Caracterização da metodologia da pesquisa de campo e preparação de questionários a serem aplicados. (vide item 4)
7. Aplicação dos questionários a empresas do segmento escolhido para obtenção de dados. (vide item 4.1)
8. Processamento dos dados para a obtenção de um *ranking* de competitividade das empresas e a separação delas em três grupos: empresas mais competitivas, empresas de mediana competitividade e empresas menos competitivas. (vide item 5.2)

9. Teste das hipóteses. (vide item 5.3/5.4)
10. Desenvolvimento de um método de avaliação prévia do grau de sucesso possível de ser alcançado pela estratégia competitiva empresarial ainda não implementada. (vide item 6)

2 ESCOLHA DO REFERENCIAL TEÓRICO QUE SUPORTE O DESENVOLVIMENTO DO MÉTODO DE AVALIAÇÃO PRÉVIA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Neste capítulo, busca-se analisar e conhecer os modelos existentes de estratégia empresarial que possam contribuir para o desenvolvimento de estratégias competitivas pautadas em estudos e obras já disponíveis.

2.1 Estratégia Empresarial

Hamel e Prahalad (1995) conceituam estratégia como sendo o processo de construção do futuro, aproveitando-se das competências fundamentais da empresa. Afirmam que implantar estratégias significa que a nossa preocupação com o concorrente deve ganhar um espaço razoável de nosso tempo, de nossos recursos e de nossos esforços de superação de nós próprios, e de melhorar internamente.

Zaccarelli (2000) define estratégia como um guia de decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que compreende duas partes: ações e reações envolvendo aspectos do negócio, e preparação para obter vantagens nas interações. O autor evidencia que uma decisão estratégica se segue por reações dos oponentes, que obrigam a empresa a tomar nova decisão estratégica. Ou seja, em estratégia, há interações sucessivas, o que se caracteriza como um jogo competitivo.

Para Markides (1999), a essência da estratégia é a seleção de uma posição que a empresa pode sustentar. A estratégia é amplamente difundida, transcende barreiras, passando inclusive pelo senso popular. Nesse sentido, defende a importância de se explicitar as estratégias das empresas, pois é desta forma que as organizações poderão analisar se o caminho escolhido será útil, se trará vantagens, se provocará ou ajudará a obter sucesso nas relações competitivas e na relação com o mercado. O autor ainda relata que a definição da estratégia deve ser considerada com restrições, pois mesmo uma estratégia bem elaborada não é sinônimo de sucesso nos negócios. É preciso conhecer o campo de batalha que a empresa está enfrentando, e lembrar que a luta não se dá de uma vez, pois as empresas vão conquistando, aos poucos, posições e a partir delas vão consolidando os avanços

Seguindo a tipologia de Ansoff (1988), há dois tipos básicos de estratégia, a de carteira que foca qual é o negócio, especificando e combinando as diferentes áreas estratégicas de negócio, e a estratégia competitiva que especifica o enfoque que uma empresa dará nas áreas estratégicas de negócio para ter sucesso, sendo que o modelo de *Campos e Armas da Competição*(CAC) se enquadra na tipologia da estratégia competitiva. (CONTADOR, 2008).

Whittington (2001) relata que os processos competitivos selecionam cruelmente as empresas mais aptas para sobreviver. As demais, que não têm força para ajustar-se rapidamente, estrategicamente falando, possivelmente não consigam evitar a extinção. As estratégias bem sucedidas emergem quando o processo de seleção natural faz seu julgamento. O que os gerentes podem fazer é garantir que suas empresas se ajustem o mais eficazmente possível às exigências do ambiente onde atuam. O autor separa em quatro abordagens sua definição de estratégia:

- Clássica: processo racional de cálculos e análises com o objetivo de maximizar a vantagem em longo prazo;
- Evolucionária: a natureza dinâmica, hostil e competitiva dos mercados dita as regras quanto à sobrevivência que normalmente é do mais forte;
- Processualista: como o futuro é incerto, a estratégia deve estar ligada a um processo pragmático de aprendizado e comprometimento; e
- Sistêmica: os objetivos e práticas dependem do sistema social em que estão inseridos, despertando a organização para outros interesses além do lucro.

Para Porter (1986) a estratégia depende fundamentalmente do posicionamento que a empresa pretende para se alinhar com a estrutura do setor. A estratégia deve alinhar as forças da empresa de acordo com as oportunidades verificadas e/ou detectadas no setor, orientando a empresa para explorar essas oportunidades. Adicionalmente, o autor descreve a estratégia como o conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria ou grupo estratégico, para enfrentar as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa. Ainda afirma que dentro do conceito de estratégia, verificam-se os seguintes elementos básicos da competição estratégica:

- ⤴ Capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente;
- ⤴ Capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo;
- ⤴ Recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios consequentes só aparecerem no longo prazo;
- ⤴ Capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente; e
- ⤴ Disposição de agir.

Segundo Quinn e Mintzberg (1991), estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem organizada auxilia a ordenação e estruturação dos recursos de uma organização visando à obtenção de uma postura singular e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente, antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Para Gamble e Thompson Jr (2012), a estratégia acontece como processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da organização. A estratégia de uma empresa consiste nas abordagens e iniciativas desenvolvidas pela administração para atrair e atender as necessidades dos clientes buscando sua plena satisfação, conduzir a operação, direcionar o crescimento dos negócios e atingir os resultados planejados. Adicionalmente ainda os autores apontam que atualmente a estratégia compreende ações que as organizações utilizam para adaptar os ambientes externos e internos, colocando em prática os planos que foram estabelecidos, implícita ou explicitamente.

2.2 Porter

Michael Porter, um dos grandes pensadores da estratégia, em seus estudos, ao observar o ambiente de competição em que estavam inseridas diversas organizações, identificou as

questões fundamentais que lhes conferiam ou não, alguma vantagem competitiva. A primeira grande contribuição do Porter foi com seu artigo: "*How competitive strategy form forces*", publicado em 1979 na Harvard Business Review. Lá, expôs o modelo das Cinco Forças que leva seu nome e que se tornou uma ferramenta fundamental para qualquer estudante de gestão.

A abordagem de estratégia mais conhecida é o modelo desenvolvido por Porter. O modelo delinea as forças primárias que determinam a competitividade dentro de uma indústria e ilustra como as forças estão relacionadas entre si. O modelo de Porter sugere que, no sentido de desenvolver estratégias organizacionais eficazes, o administrador deve compreender e reagir às forças dentro de uma indústria para determinar o nível de competitividade de uma organização nessa indústria. O termo mercado refere-se aos clientes e consumidores, enquanto o termo indústria refere-se ao mercado de concorrentes.

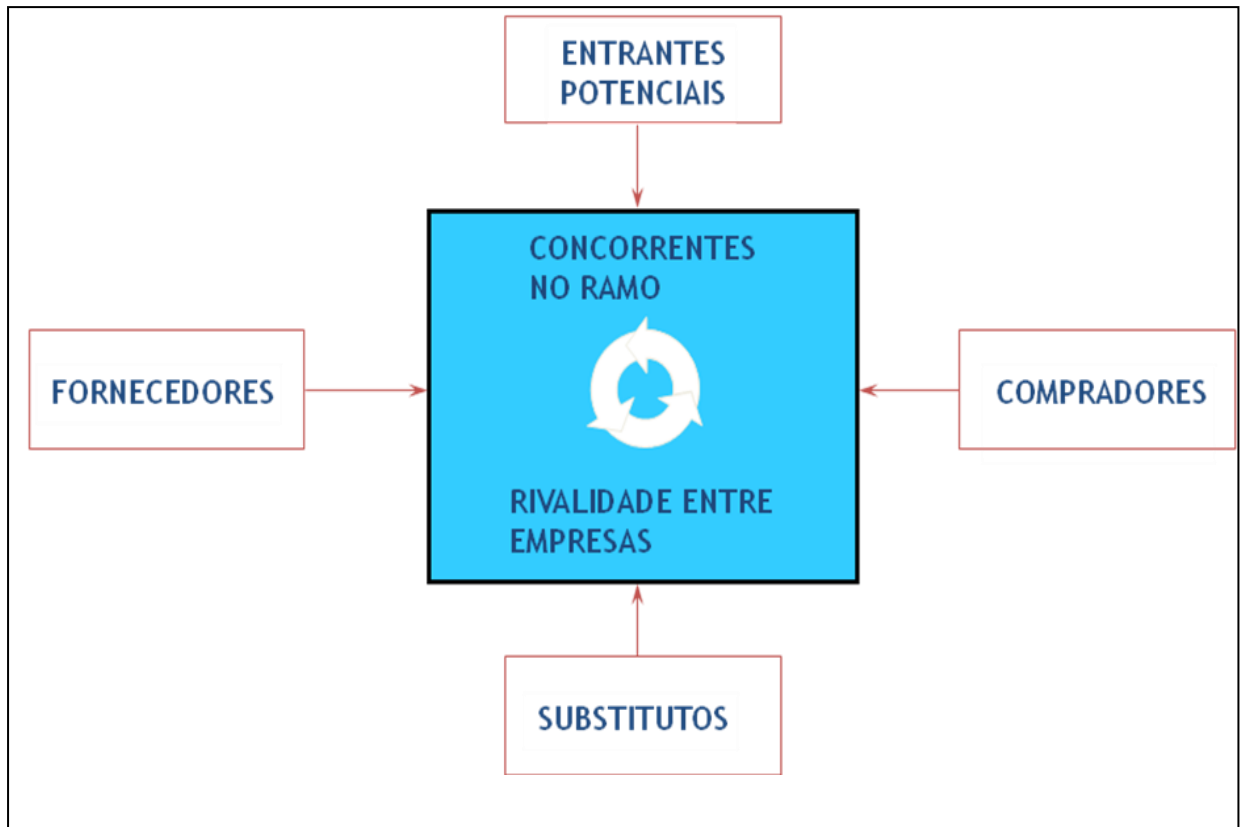
Assim, Porter (1979) apresentou o Modelo das Cinco Forças, onde propõe que o desempenho de uma empresa é atribuível ao desempenho médio de todos os concorrentes do setor, concentrando-se nas grandes e duradouras rentabilidades do setor, com base em seus concorrentes.

Também de acordo com Porter (1986), a competitividade numa indústria é determinada pelas seguintes forças:

- ⤴ Os novos entrantes ou novas empresas dentro da indústria;
- ⤴ Produtos que podem atuar como substitutos de bens ou serviços que as companhias produzem dentro da indústria;
- ⤴ A capacidade dos fornecedores de controlar assuntos como custos de materiais que as companhias da indústria utilizam para manufaturar seus produtos;
- ⤴ O poder de negociação que os compradores possuem dentro da indústria, e
- ⤴ O nível geral de rivalidade ou competição entre as firmas dentro da indústria.

De acordo com esse modelo, compradores, produtos substitutivos, fornecedores e novas empresas potenciais dentro de uma indústria são as forças que contribuem para o nível de rivalidade entre as firmas da indústria, conforme figura 2 a seguir.

Figura 2 – Modelo das cinco forças de Porter



Fonte: Porter (1986).

Compreendendo as forças que determinam a competitividade dentro de uma indústria, o administrador pode desenvolver estratégias que tornem a sua organização mais competitiva. Dentro dessa visão de vantagem competitiva, a necessidade da busca de requisitos e desenvolvimento de atributos que auxilie a vislumbrar melhores condições de competição em relação aos concorrentes.

Porter (1986) propõe que uma estratégia, realmente competitiva, precisa levar em conta uma série de conceitos para formação de uma vantagem competitiva sustentável. Mostra em seu estudo, alguns conceitos sobre a competitividade de uma empresa:

- Conceitos de eficácia operacional e sistema de atividades, refletindo a boa execução de processos e procedimentos operacionais de maneira mais eficiente que os demais competidores;
- Estratégias genéricas e opções excludentes, promovendo diferenças no posicionamento estratégico;

- Cadeia de valor, relacionada à compatibilidade entre as numerosas atividades; e que seria constituída por atividades primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviço pós-venda); e por atividades de apoio (aquisição dos inputs, investigação e desenvolvimento para aperfeiçoamento do produto e/ou do processo produtivo, gestão de recursos humanos e a infraestrutura da empresa que é composta pela gestão geral, finanças e contabilidade, planejamento, etc.).

Segundo Porter (1989), a vantagem competitiva advém do valor que a empresa cria para seus clientes em oposição ao custo que tem para criá-la. Portanto a formulação de uma estratégia competitiva é essencial para a empresa, pois essa poderá criar condições ao mesmo tempo para responder a todas as necessidades de todos os segmentos de mercado atendido, proporcionando à empresa, desta forma, criar uma posição única e valiosa.

Adicionalmente, Porter (1989) vê como inimiga da vantagem competitiva, a *ideia* da dispersão e da conciliação, “a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial” e o seu lema é ser diferente, pois assim, terá êxito em sua estratégia, alcançando assim o objeto final que é, sem dúvida, o sucesso empresarial, e conseqüentemente o lucro.

2.3 RBV

Diante de fenômenos como incerteza, dinâmica, volatilidade e evolução no campo da estratégia empresarial, muitos postulados econômicos utilizados até então começaram a ser questionados e se mostraram parcialmente adequados para explicar os fenômenos da competição e da vantagem competitiva. Diante disso, uma nova abordagem teórica ao estudo daqueles fenômenos começou a ganhar destaque na academia, especialmente a partir dos estudos de teóricos como aqueles realizados por Barney (1991), e a partir de então, ficou conhecida como *Visão Baseada em Recursos*. (Resource-Based View – RBV).

O pressuposto básico da RBV é que o desempenho de uma empresa pode ser explicado pela maneira como são geridos e utilizados os seus recursos. Segundo Barney (1991), os recursos da empresa (“firm resources”) são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos controlados que permitem conceber e adotar as estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade.

A RBV vê as empresas como conjuntos muito diferentes de ativos físicos e intangíveis, além das capacidades. Não existem duas empresas iguais porque não existem duas empresas que tiveram o mesmo conjunto de experiências, adquiriram as habilidades, ou construíram as mesmas culturas organizacionais. Seguindo esta lógica, uma empresa estará posicionada para ter sucesso se tiver as ações melhores e mais adequadas de recursos para o seu negócio e estratégia. Vantagem competitiva, seja qual for sua origem, em última análise, pode ser atribuída à propriedade de um recurso valioso que capacita a empresa a realizar atividades melhores ou mais baratas que os concorrentes.

Desempenho superior, portanto, baseia-se em desenvolver um conjunto distinto de recursos competitivos e implantá-los em uma estratégia bem concebida. (BARNEY, 1991).

Em seu artigo publicado no “Journal of Management”, Barney (1991) estabelece relações entre os recursos das empresas e a geração de vantagens competitivas sustentáveis. Sua análise se baseia em quatro indicadores empíricos de potencialidade dos recursos de uma empresa: o valor (V), a raridade (R), a imitabilidade (I), e a organização (O). Esses indicadores formaram o conhecido conceito de VRIO, que pode ser entendido como uma das bases da RBV (resources based view). Dessa forma, Barney (1991) estabelece cinco testes baseado no RBV:

1. O teste de inimitabilidade: É um recurso difícil de ser copiado?
2. O teste de durabilidade: A rapidez com que este recurso deprecia?
3. O teste de apropriabilidade: Quem captura o valor que o recurso cria?
4. O teste de substituição: é possível um recurso único ser atropelado por um recurso diferente?
5. O teste da superioridade competitiva: qual recurso é realmente melhor?

Diante dessa nova perspectiva, o debate se desloca para os recursos e as capacidades controladas pelas firmas e que permitem às mesmas, a conquista e a sustentação de vantagens competitivas. Prahalad e Hamel (1995) chamam tais capacidades diferenciadas de competências essenciais.

Os recursos não podem ser avaliados de forma isolada, porque seu valor é determinado na interação com as forças de mercado. Um recurso que é valioso em uma indústria em

particular, ou em um determinado momento, pode deixar de ter o mesmo valor em um setor diferente, ou em outro contexto cronológico. Na prática, porém, os gestores muitas vezes têm dificuldade em identificar e avaliar os recursos de suas empresas de forma objetiva. A RBV pode ajudar, trazendo disciplina para o processo muitas vezes confuso e subjetivo de avaliação de recursos valiosos. Para um recurso se qualificar como base para uma estratégia efetiva, ele deve passar por uma série de testes de mercado. Alguns são tão simples que a maioria dos gerentes os compreendem intuitivamente ou mesmo inconscientemente. (COLLIS & MONTGOMERY, 1995).

Nas inferências de Barney e Hesterly (2007, p. 91), a RBV é “[...] uma teoria econômica que sugere que o desempenho das empresas é uma função dos tipos de recursos e capacidades que elas controlam [...]”. Portanto, complementando os postulados básicos da Organização Industrial, verifica-se que as diferenças de desempenho existentes entre as firmas podem ser mais bem explicadas pelas características internas e específicas de cada firma, e não exclusivamente pela estrutura da indústria, conforme defendido por autores como Bain (1959) e Porter (1986).

Se uma empresa está construindo uma estratégia baseada nas competências essenciais, está desenvolvendo uma organização de aprendizagem, ou está no meio de um processo de transformação. Esses conceitos podem ser interpretados como um mandato para construir um conjunto único de recursos e capacidades. No entanto, isso deve ser feito com um olho afiado no contexto da indústria dinâmica e situação competitiva, aplicando rigorosamente testes de mercado para esses recursos. Estratégia que combina dois conjuntos de poderosas *ideias* sobre as capacidades e da concorrência representa uma lógica duradoura que transcende modismos de gestão. (BARNEY & HESTERLY, 2007).

2.4 Modelo de Campos e Armas de Competição (CAC)

O modelo CAC nasceu de uma ideia simples: separar, de acordo com o interesse do cliente, as chamadas vantagens competitivas, distinguindo as que lhe interessam das que não lhe interessam. As primeiras relacionam-se aos campos da competição (como preço e qualidade do produto), e as segundas, às armas da competição (como produtividade e propaganda), que interessam apenas à empresa. (CONTADOR, 2008).

Os conceitos iniciais do modelo CAC, tendo como pano de fundo a indústria, foram lançados à discussão acadêmica em dois artigos publicados na Revista de Administração da USP (CONTADOR, 1995a, 1995b). Posteriormente, foram publicados em dois capítulos de *Modelo para Aumentar a Competitividade Industrial* (CONTADOR, 1996), e um capítulo de *Gestão de Operações*. (CONTADOR, 1998).

Os campos da competição estão relacionados à estratégia competitiva de negócio, e as armas da competição às estratégias competitivas operacionais. (CONTADOR, 2008).

Contador (2008) define campo da competição como sendo o lócus imaginário da disputa entre empresas pela preferência do cliente ao produto e/ou a empresa. Pode também ser definido como o lócus imaginário onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva. E define arma como um recurso ou uma atividade da empresa, e arma da competição é uma atividade executada ou recurso utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva. Segundo Contador (2008) as armas da competição retratam as estratégias competitivas operacionais da empresa.

De um modo geral, não se distingue o que o modelo CAC conceitua como campo da competição e como arma da competição – eles são tratados sempre como vantagens competitivas. Essa distinção feita pelo modelo CAC facilita sobremaneira a formulação e implementação das estratégias competitivas da empresa, pois campos da competição referem-se à estratégia competitiva de negócio; e armas da competição, às estratégias operacionais.

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 e mercado. Essa é a tese do CAC. (CONTADOR, 2008).

A estrutura do CAC permite decidir sobre os campos que se pode atuar de forma mais pontual, e quais armas utilizar em busca da vantagem competitiva. Dessa forma, o modelo propõe um estudo mais aprofundado sobre a empresa, seus produtos e serviços e de que forma isso irá impactar na sua competitividade.

Conforme se compreende de Contador (2008), a análise da estratégia dos concorrentes, das necessidades e preferências do cliente e da força e fraqueza da empresa em cada possível campo da competição, permite decidir sobre em quais campos a empresa deve competir. Decidido sobre os campos da competição a serem adotados, o modelo CAC define

as armas da competição a serem utilizadas e suas respectivas intensidades a fim de aumentar o grau de competitividade das empresas.

O modelo CAC remete ao pensamento mais crítico sobre como obter vantagem sobre seus concorrentes, que tipos de estratégias podem ser mais eficientes e eficazes, e sobretudo, onde se pode ter maior competitividade no mercado. Construído de acordo com a realidade empresarial brasileira, é uma alternativa ao tão disseminado modelo de estratégia competitiva de Michael Porter e à Visão Baseada em Recursos (Resource Based View - RBV), substituindo-os eficazmente, até mesmo porque alia suas vantagens, ao mesmo tempo em que minimiza suas desvantagens.

2.5 Os Modelos CAC, Porter, RBV e *Balanced Scorecard*

Segundo Contador (2008), o modelo CAC alia duas concepções bastante distintas e que têm sido tratadas isoladamente: a concepção de que a competitividade da empresa provém basicamente do seu posicionamento no mercado, como pensa Porter (1986); e a concepção de que ela provem basicamente dos seus fatores internos, como postulam os autores adeptos da Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View – RBV).

Tanto para o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1992; 1993; 1996; 1997) quanto para o modelo CAC, o alinhamento das estratégias é fundamental para o sucesso da empresa. Mas, o modelo tem se mostrado mais eficiente do que o BSC para alinhá-las porque, devido à sua metodologia, as estratégias operacionais já nascem alinhadas a estratégia competitiva de negócio, tornando dispensável o esforço de alinhamento proposto pelo BSC.

Para um entendimento inicial e superficial do modelo, pode-se imaginá-lo como uma junção de alguns conceitos do modelo de Porter com alguns do RBV e do BSC.

O ambiente externo, onde está à ênfase do modelo de Porter, relaciona-se aos campos da competição: 1) formular a estratégia competitiva de negócio é definir produtos para cada mercado e escolher os campos da competição de cada produto em cada mercado; e 2) a estratégia de posicionamento do produto e da própria empresa no mercado é conseguida pela escolha dos campos da competição em cada par produto/mercado. (CONTADOR, 2008).

O ambiente interno, onde está a ênfase do RBV, relaciona-se às armas da competição – formular as estratégias competitivas operacionais é escolher as armas a serem utilizadas na

competição e definir a sua intensidade. O alinhamento das armas aos campos da competição, por sua vez decorre naturalmente da concepção do modelo. (CONTADOR, 2008).

Em resumo, o aspecto do ambiente (externo e interno) é considerado, para que uma empresa alcance vantagem competitiva, condição fundamental para gerar e manter a competitividade.

2.6 Escolha do CAC como Referencial Teórico

Pela tese do modelo CAC, validado por Contador (2008), para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado. A tese é expressa matematicamente pela variável foco, ou foco das armas no campo da competição.

Foco é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva e que são relevantes ao campo escolhido para competir. (CONTADOR, 2008).

A validade do modelo CAC foi verificada por Contador (2008). Para tanto, o autor validou os condicionantes da competitividade, a tese do modelo e a configuração dos campos da competição.

Essa validação permite afirmar que a metodologia é adequada e suficiente para:

1. Entender e analisar a forma pela qual as empresas competem;
2. Explicar as razões que levam uma empresa a ser mais competitiva que outra;
3. Formular a estratégia competitiva de negócio e a estratégia competitiva operacional;
4. Alinhar a estratégia competitiva operacional à estratégia competitiva de negócio; e
5. Ampliar o grau de competitividade da empresa.

Para formular alternativas de estratégia competitiva de negócio usando o modelo CAC, são necessárias duas etapas centrais:

- 1) Identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes; e
- 2) Sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio.

Várias são as razões que justificam a utilização da metodologia baseada no modelo CAC para fundamentar este estudo sobre estratégia da Escola de Esporte. Segundo Contador (2008) o CAC é uma metodologia que:

- 1) É qualitativa e quantitativa, portanto mais apropriada do que as outras, que são apenas qualitativas;
- 2) Separa nitidamente a visão externa da empresa, representada pelos campos da competição, da visão interna, representada pelas armas da competição;
- 3) Utiliza o conceito de armas da competição, sendo mais conveniente do que as metodologias baseadas em indicadores, como a do Balanced Scorecard, pois os indicadores são consequência da utilização das armas na operação empresarial;
- 4) Possui um critério explícito e muito forte para a empresa ser competitiva, que é dado pela sua tese;
- 5) É adequada à realidade brasileira, pois foi desenvolvida sobre estudos realizados em empresas nacionais.

Dessa forma, através do modelo CAC, foram desenvolvidos critérios e um modelo para avaliação prévia da estratégia de assessorias esportivas atuantes em escolas de esportes, pois, como apresentado na introdução desse trabalho, poucos autores apresentam soluções para essa tarefa, e os que relatam ser possível, não desenvolvem a forma do fazer, forma essa que será testada através do modelo CAC.

3 REFERENCIAL TEÓRICO: O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

Uma vez justificada a escolha do CAC como referencial teórico do estudo, é necessário abordar outros conceitos que serão utilizados. Este capítulo é dedicado a isso.

3.1 Campo de Competição e Campo Coadjuvante – Conceito, definição e configuração

O termo CAMPO caracteriza em quais áreas competir com nossos adversários. Segundo Contador (2008), campo da competição é o lócus imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva, como preço e qualidade do produto. O autor reafirma que esse local é imaginário porque só existe na mente das pessoas, não é real. O campo da competição não passa de uma *ideia* que norteia a formulação da estratégia competitiva da empresa.

O quadro 1 mostra os 14 campos da competição. Ou seja, há um total, conforme previsto no modelo CAC, de 14 maneiras básicas (além de suas inúmeras combinações) da empresa se diferenciar, maneiras relativas às características de seu produto e às suas próprias características e que estão agregados a cinco macros campos.

Quadro 1 – Campos da Competição

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	SIGNIFICADO
PREÇO	
Preço	Ter, ou almejar ter, preço menor do que o preço dos produtos concorrentes.
Condições de pagamento	Oferecer, ou almejar oferecer, mais facilidades de pagamento que os concorrentes, em termos de desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito.
Prêmio e/ou promoção	Oferecer, ou almejar oferecer, temporariamente ao comprador, vantagens mais interessantes que as dos concorrentes, como sorteios e ofertas, sem alterar o preço normal de venda.
PRODUTO (BEM OU SERVIÇO)	
Projeto do produto	Desenvolver, ou almejar desenvolver, produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores que atendam às suas exigências, às suas necessidades, às suas preferências, às suas expectativas ou a seus anseios de forma mais atraente que as características e atributos dos produtos concorrentes em termos de aparência visual, funções a cumprir, facilidade de uso, qualidade Dops materiais e do acabamento e outros.

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

Fonte: Contador (2008, p. 57)

Para Contador (2008) campo coadjuvante é aquele que complementa a estratégia competitiva de negócio da empresa. É um campo auxiliar e não um campo de competição – nele, a empresa não compete, mas ele contribui para o alcance e a manutenção das suas vantagens competitivas. É o *locus imaginário secundário e complementar da disputa entre empresas pela preferência do cliente ao produto e/ou à empresa*, onde a empresa alternativamente busca alcançar e manter vantagem competitiva, podendo ser os mesmos 14

campos da competição e complementam a estratégia de posicionamento do produto no mercado. A principal característica do campo coadjuvante é complementar a estratégia de posicionamento do produto no mercado, de maneira que é pela escolha de diferentes combinações entre campos da competição e campos coadjuvantes que as empresas se diferenciam entre si quanto às características dos produtos e/ou quanto às da própria empresa.

3.2 Armas, Armas da Competição e Alvos das Armas – Conceito e definição

A definição de como atuar em cada campo, está relacionada às armas utilizadas. Nesse conceito, as armas são as ferramentas para competir em determinado campo. Para facilitar a gestão das atividades e dos recursos da empresa (que são armas), é necessário que as atividades e recursos sejam atribuídos a um pequeno grupo de funcionários que desempenhem atividades similares, como os vendedores de uma loja, os operários de uma linha de montagem, os engenheiros e projetistas de um departamento de projeto, os gestores financeiros. Foi com essa preocupação em mente que se definiu o conteúdo que uma arma deve ter.

Segundo Contador (2008) é necessário definir com precisão arma e arma da competição:

- 1) Arma é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários da empresa com atribuições homogêneas.
- 2) Arma da competição é uma arma utilizada pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva. Ou, mais completamente, arma da competição é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários com atribuições homogêneas utilizadas pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva.

As armas são classificadas segundo sua natureza como: de atendimento, de produção, de planejamento e de apoio ou administrativas. Essa é a classificação proposta pelo modelo geral das atividades da empresa. A grande vantagem desse agrupamento de atividades é a possibilidade da utilização de técnicas similares para qualquer tipo de empresa. As armas de produção utilizadas numa fábrica, por exemplo, porém se similares às utilizadas nas atividades produtoras de uma loja de varejo. (CONTADOR, 2001).

Uma arma pode servir para competir em mais de um campo. Para competir em um campo, são necessárias várias armas. O mais importante é identificar quais serão as armas que permitirão competir em determinado campo de forma mais eficiente e eficaz, conseguindo vantagem competitiva.

O apêndice do livro de Contador (2008) contém mais de 260 armas que poderão ser classificadas como armas da competição, ou seja, podem ser usadas para competir. Daí vem o desafio, caracterizar aquelas mais adequadas ao segmento econômico que a empresa se encontra.

As definições de arma e de arma da competição são claras e explícitas. Mas na aplicação prática, frequentemente surge uma dificuldade conceitual: quais atividades ou recursos são simplesmente armas e quais são armas da competição? A resposta a essa questão passa por um dos pontos centrais do modelo CAC – a determinação das armas da competição.

O procedimento de determinação das armas da competição de uma empresa, proposto por Contador (2008), contém quatro etapas:

- 1) Selecionar na Relação de Armas, que consta do Apêndice da obra de Contador (2008), todas as atividades e recursos que têm potencial para serem armas da competição da empresa.
- 2) Validar e complementar a lista de armas por meio de consulta às diversas áreas da empresa.
- 3) Descrever o conteúdo das armas com o auxílio das áreas da empresa.
- 4) Identificar dentro do universo de armas, por meio da análise de conteúdo, as que têm as características necessárias para fazer parte do conjunto de armas da competição da empresa, conjunto denominado Lista de Armas da Competição da empresa.

Sobre alvo da arma, podemos estabelecer dois conceitos importantes: uma mesma arma proporciona soluções diferentes dependendo do objetivo, e o objetivo varia em função do campo da competição.

Contador (2008) define alvo da arma como o objetivo de uma arma da competição, o foco que uma arma da competição deve mirar. Serve para canalizar e orientar os esforços de

uma arma da competição. Há um alvo das armas associado a cada campo da competição, a associação entre alvos das armas e campos da competição é regida por duas condicionantes:

- 1) O alvo é determinado pelo campo da competição; e
- 2) Cada campo da competição tem um alvo das armas a ele associado.

O alvo é o elo entre uma arma da competição e um campo da competição

Faz-se necessário tratar sobre o alvo coadjuvante, o qual é uma modulação no alvo da arma para melhor objetivá-la, é um objetivo secundário e complementar que a arma deve mirar para melhor canalizar e orientar sua utilização. É determinado pelo campo coadjuvante ou pela aplicação da arma, podendo ser qualquer um dos nove alvos das armas ou um diferente. É pela fixação dos alvos das armas e dos alvos coadjuvantes que a empresa define com precisão o objetivo de uma arma da competição, por uma questão de coerência linguística, os alvos devem ser representados por palavras formadas pelo sufixo nominal-date. (CONTADOR, 2008).

3.3 A Tese do CAC e os Condicionantes da Competitividade

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

O modelo de Campos e Armas da Competição coloca outras quatro condições para a empresa ser competitiva, ou seja, quatro são os condicionantes da competitividade:

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

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

A segunda importância do campo da competição e do coadjuvante está em serem eles que determinam as armas da competição que são relevantes, semi-relevantes ou irrelevantes, e a intensidade de cada arma.

3.4 As Variáveis Quantitativas do CAC

O CAC utiliza sete variáveis matemáticas, sendo duas primárias, três fundamentais e duas terciárias. As duas variáveis primárias são as que dependem de dados obtidos na empresa: intensidade da arma e grau de competitividade. As três fundamentais constituem a essência do modelo quantitativo: intensidade média das armas, foco e dispersão. Elas são calculadas a partir da intensidade da arma e utilizadas em todas as aplicações do CAC. As duas terciárias, no sentido de virem em terceiro lugar por dependerem das três fundamentais para serem calculadas, são: aproveitamento e poderio competitivo. São variáveis necessárias ao processo de formulação da estratégia competitiva.

O modelo quantitativo nasceu, segundo Contador (2008), da constatação que uma mesma arma tem diversos níveis de profundidade e de abrangência. A arma planejamento e controle da produção, por exemplo, pode ser um sistema simples constituído por alguns procedimentos manuais suportados por planilhas desenvolvidas em Excel, assim como pode também ser um sistema bastante complexo que integra diversas funcionalidades, como o MRP II (*Manufacturing Resource Planning*) completo. Surgia, então, a variável intensidade da arma.

A necessidade de medir a competitividade da empresa levou à criação da variável grau de competitividade. A *ideia* de validar a tese do CAC gerou, segundo Contador (2008), a variável foco (que passou a ser utilizada em todas as aplicações do modelo). Com o tempo, foi percebida a conveniência de se ter uma variável que servisse de contraprova – surgia a variável dispersão. E assim, com todas as variáveis – a necessidade ou conveniência foi gerando as mesmas.

3.4.1 A variável grau de competitividade

Competitividade é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas. Essa definição caracteriza a competitividade como a constatação de um fato – escolhido um indicador, constata-se que uma empresa é mais competitiva que outra. Ou seja, se uma empresa obtém melhor resultado que uma concorrente, ela é mais competitiva.

Grau de competitividade é a medida da competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico. Os indicadores de mercado mais utilizados são a variação absoluta ou a variação percentual, num determinado período de tempo, do faturamento ou da receita líquida ou do volume de produção ou de outro indicador de crescimento de mercado. A rentabilidade pode ser medida por qualquer indicador.

3.4.2 A variável intensidade da arma

Constatou-se no início do desenvolvimento do modelo que uma mesma arma tem diversos níveis. Retome-se como exemplo a arma planejamento e controle da produção. Ela pode ser um sistema simples constituído por alguns procedimentos manuais suportados por planilhas desenvolvidas em Excel, por exemplo, para elaborar carga-máquina, preparar plano mestre, controlar os vários tipos de estoques e a carteira de pedidos. E pode também ser um sistema bastante complexo que integra diversas funcionalidades, como: planejamento da produção, plano-mestre da produção, cálculo detalhado das necessidades de material, equipamentos e pessoal, controle do piso-de-fábrica, controle de compras, planejamento das operações e vendas. Ou seja, pode ser um *Manufacturing Resource Planning* (MRP II) completo. Concluiu-se da análise que cinco níveis seriam um número adequado.

Assim, pode-se definir: Intensidade da arma é a intensidade com que cada arma da competição é utilizada pela empresa, avaliada em cinco níveis. É também a potência, o alcance de uma arma, o grau de eficácia da utilização dos recursos da arma.

Note-se que não é uma escala do tipo Likert, e sim uma escala intervalar de razão. A empresa pode usar o método expedito para avaliar a intensidade da arma: identifica, para cada

arma, a empresa concorrente mais evoluída nessa arma, atribui intensidade cinco a essa arma e avalia a situação da sua arma numa escala variando de um a cinco.

3.4.3 As variáveis intensidade média das armas, foco e dispersão

Foco é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir, que mede a aplicação de esforços nas armas relevantes para o campo escolhido para competir. Enfim, que mede a utilização de armas necessárias à competição empresarial no campo escolhido.

O valor do foco é calculado pela relação entre a soma da **intensidade** das **armas relevantes** e a soma da **intensidade** máxima possível de ser obtida em tais armas. Esse valor corresponde à média da intensidade das armas relevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade das armas. Destaca-se que, sendo a média de muitas variáveis aleatórias – a intensidade da arma –, é uma variável com distribuição normal de probabilidades, portanto contínua, com domínio entre zero e um.

Concebida a variável foco, percebeu-se que seria interessante dispor de uma variável que lhe fosse oposta. Por duas razões: primeira, para medir a concentração de esforços nas armas que não propiciam vantagem competitiva à empresa e, segunda, para servir de contraprova nos testes de validade da tese. Criou-se então a variável dispersão das armas.

Dispersão é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir, ou seja, nas armas irrelevantes para o campo escolhido. Seu valor é calculado pela relação entre a soma da intensidade das armas irrelevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas. É também uma variável normal, portanto contínua, com domínio entre zero e um.

Percebeu-se também a necessidade de uma variável que medisse a intensidade de todas as armas da competição, pois o foco refere-se às armas relevantes e a dispersão às armas irrelevantes. Foi criada então a variável intensidade média das armas, que é a média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa. Ela mede o esforço de aprimoramento de todas as armas da competição da empresa e reflete a aplicação dos preceitos da Qualidade Total. É uma variável normal, contínua, com domínio entre zero e cinco. Essa variável serviu também de contraprova nos testes de validade da tese.

3.4.4 Configuração dos focos e dispersões e as variáveis aproveitamento e poderio competitivo

A empresa, segundo Contador (2008), para formular sua estratégia competitiva de negócio, deve se basear, entre outras informações, nos valores do foco e da dispersão das armas da competição relativos aos possíveis campos da competição e campos coadjuvantes. Isso porque o foco evidencia o poder competitivo que a empresa possui em cada campo da competição. Ele pode ser considerado uma versão quantificada das forças e fraquezas da Análise SWOT, só que mais objetiva – considera apenas as armas relevantes para o campo da competição e não todas as armas.

Não se confunda foco com força, e dispersão com fraqueza. As forças e fraquezas, para o modelo CAC, referem-se sempre às armas relevantes para o campo da competição, portanto, referem-se ao foco. A dispersão mede os esforços e os recursos aplicados em armas que não geram vantagem competitiva à empresa, o que não significa fraqueza.

A configuração dos focos e dispersões das armas da competição da empresa apresenta os valores do foco e da dispersão para cada campo da competição. Como ficará claro, quanto maior o foco, mais competitiva é a empresa naquele campo, e quanto menor a dispersão, menor é o desperdício de esforços e recursos. Pode-se, portanto, concluir que, quanto maior a diferença entre o foco e a dispersão, melhor é o aproveitamento dos esforços e recursos aplicados nas armas da competição da empresa. Então definir a variável aproveitamento: é a capacidade da empresa em ser competitiva com menor custo. É medido pela diferença entre o foco e a dispersão das armas da competição no mesmo campo da competição (CONTADOR, 2008).

Para formular a estratégia competitiva de negócio da empresa foi criada a variável poderio competitivo, que é a média dos valores do foco nos campos da competição em análise. Ela mede a adequabilidade das armas aos campos da competição de uma empresa.

3.5 Concepção do CAC Sobre Competitividade, Estratégia de Negócio, Estratégia Operacional, Vantagem e Vantagem Competitiva

Conforme Contador (2008 apud. Hofer e Schendel 1978) são usuais classificar as estratégias em três níveis, de forma similar aos níveis hierárquicos:

- **Estratégia corporativa** (relativa à corporação constituída por um conjunto de empresas);
- **Estratégia de negócio** (relativa a uma empresa ou unidade de negócio), e
- **Estratégias funcionais ou operacionais** (relativas às várias áreas da empresa).

Negócio é um conjunto de atividades relacionadas cujo objetivo é fornecer produtos de base tecnológica similar, produzidos com tecnologia semelhante e disponibilizados por um sistema de distribuição equivalente.

Para o modelo CAC, a estratégia de negócio assume a forma de estratégia competitiva e é aquela empregada por uma empresa, ou uma unidade de negócio, para o posicionamento de um produto ou da própria empresa num mercado, cuja essência está na definição dos pares produto/mercado e na escolha dos campos da competição e dos campos coadjuvantes para cada produto/mercado, versando sobre quatro questões:

- 1) Definição da empresa almejada;
- 2) Definição da linha de produtos;
- 3) Definição dos mercados de atuação da empresa e dos clientes em cada mercado para cada produto (definição dos pares produto/mercado), e
- 4) Definição dos campos da competição e dos campos coadjuvantes de cada produto/mercado.

Para o modelo CAC, a estratégia operacional assume a forma de estratégia competitiva operacional e refere-se à definição das ações internas à empresa que são necessárias à implementação da estratégia competitiva de negócio. É muito importante alinhar as estratégias competitivas operacionais à estratégia competitiva de negócio.

É importante também conceituar a estratégia competitiva de posicionamento, com base em Michael Porter (1996):

- Estratégia é a criação de uma posição exclusiva e valiosa, traduzida na escolha de um conjunto diferente de atividades com o fim de entregar um composto de valor único para o cliente, marcando uma posição estratégica;

- A essência do posicionamento estratégico é a escolha deliberada de um conjunto de atividades diferentes daquelas dos rivais;
- Estratégia de posicionamento é a escolha de uma posição estratégica, e
- Estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa.

Pelo modelo CAC, estratégia de posicionamento é a definição do conjunto de produtos (bens ou serviços) a ser oferecido num determinado mercado (definição dos pares produto/mercado), que atenda: às exigências, às necessidades, às preferências, às expectativas ou aos anseios dos clientes empresariais e/ou consumidores, em termos de: preço, produto, atendimento, prazo ou imagem. O fato de o modelo distinguir nitidamente campo de arma, facilita sobremaneira a formulação da estratégia competitiva, por esta metodologia, a formulação da estratégia de negócio consiste essencialmente na escolha dos campos de competição para cada par produto/mercado e a estratégia operacional, na escolha das armas da competição e na definição de sua intensidade. (CONTADOR, 2008).

A *ideia* de vantagem é bem antiga, Adam Smith (1993), no livro sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações, publicado em 1776, já mencionava a vantagem comparativa entre as nações. Na Teoria de Estratégia Empresarial, essa expressão foi substituída por vantagem competitiva. Contudo, seu conceito ainda não é consenso: várias são suas definições, sendo que algumas chegam ao ponto de serem conflitantes com outras, mas há uma rara concordância entre os pensadores das diversas correntes da Teoria da Competitividade: o resultado da empresa, medido, por exemplo, por um indicador de rentabilidade ou de participação de mercado, é consequência de suas vantagens competitivas. (CONTADOR, 2008).

Não obstante as divergências de pensamento, os autores da Teoria da Competitividade são unânimes quanto à importância da vantagem competitiva e quanto à amplitude do seu uso – a vantagem competitiva tem sido utilizada para explicar tanto as diferenças entre as estratégias quanto o sucesso ou não dessas estratégias.

A Escola da Organização Industrial enfatizou a influência do meio ambiente social sobre o desempenho da empresa, dando pouca ênfase aos impactos das características da empresa na sua posição competitiva, segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), a empresa deve adaptar-se às forças particulares do seu setor para sobreviver e prosperar, e seus resultados financeiros são determinados pelo setor de onde atua.

A Visão Baseada em Recursos, Barney (1991), pressupõe que: 1) As empresas dentro de seu setor podem ser heterogêneas em relação aos recursos estratégicos que controlam, e 2) Os recursos empregados na implementação da estratégia podem possuir mobilidade, de forma que uma heterogeneidade pode ser duradoura.

Para o RBV, os recursos únicos da empresa têm grande peso na obtenção e sustentação de uma vantagem competitiva. E com o passar do tempo, a empresa é capaz de adquirir recursos diferentes e desenvolver capacidades únicas.

A RBV ganhou destaque com a obra de Hamel e Prahalad (1995), competindo pelo futuro. Nela, os autores expõem o conceito de competência essencial como fonte de vantagem competitiva da empresa – competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. Conforme esses autores, uma competência precisa passar por três testes para ser considerada essencial:

- 1) Criar um valor que seja percebido pelo cliente, ou seja, oferecer reais benefícios aos clientes;
- 2) Ser única e não copiável facilmente pelas empresas concorrentes, e
- 3) Ter capacidade de expansão e constituir a base para a entrada em novos mercados, ou seja, prover acesso a diferentes mercados.

Como na literatura já grande diversidade de conceitos sobre competitividade e sobre vantagem competitiva, é necessário defini-los para os fins do modelo CAC. Dessa maneira, o modelo será bem compreendido.

Competitividade é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao dos concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas. (CONTADOR, 2008).

Competitividade é algumas vezes confundida com vantagem competitiva, usada como sinônimo de vantagem competitiva. Mas, para o modelo CAC, seus conceitos são distintos – a competitividade é decorrência das vantagens competitivas.

Num estudo que marcou época no Brasil – *Made in Brazil: Desafios competitivos para a indústria* -, Ferraz, Kupfer e Haguenauer (1997) identificaram que há na literatura, duas

famílias de conceitos sobre competitividade. Uma relaciona competitividade ao desempenho da empresa, traduzido por alguma forma de participação de mercado. A outra associa competitividade à eficiência operacional da empresa. (CONTADOR, 2008).

Apesar das divergências entre essas famílias, esses autores argumentam que ambas apresentam a mesma limitação: possuir um enfoque estático baseado no comportamento passado dos indicadores. Propõe, então, uma definição fundamentada na dinâmica do processo de concorrência que a competitividade é a capacidade de a firma formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Pela Teoria da Competitividade, uma empresa é mais competitiva (tem melhor resultado) porque tem pelo menos uma vantagem competitiva em relação às suas concorrentes. De um modo geral na literatura de estratégia, é mencionado produto adequado ao mercado, sendo comum a ênfase sobre a necessidade de o produto conter inovações.

Os condicionantes da competitividade segundo Contador (2008), para o modelo CAC seriam:

- **Primeiro:** existência de um produto adequado ao seu mercado;
- **Segundo:** escolha adequada dos campos da competição e dos campos coadjuvantes para cada produto/mercado;
- **Terceiro:** Uso correto das armas da competição, definir as armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes, bem como a intensidade das mesmas; e
- **Quarto:** Alinhar as armas aos campos da competição e aos coadjuvantes.

Para os autores que se alinham à escola da RBV (Resource Based View), a competitividade é consequência dos recursos e ações da empresa. Essa corrente de pensamento privilegia o ambiente interno da empresa em detrimento do externo.

O modelo CAC dá igual importância aos ambientes externo e interno. Os campos da competição retratam todas as possíveis posições de um produto (bem ou serviço) no mercado e refletem as possíveis estratégias competitivas de negócio da empresa – são as considerações do ambiente externo. As armas da competição retratam todos os recursos e atividades das empresas e refletem suas possíveis estratégias competitivas operacionais – são as

considerações do ambiente interno. O modelo CAC também relaciona vantagem competitiva ao resultado da empresa, da mesma forma que A Escola da Organização Industrial, se uma empresa obtém melhor resultado que uma concorrente, ela possui uma vantagem competitiva. Portanto, o modelo CAC unifica as duas correntes de pensamento, o modelo formula estratégias competitivas operacionais que já nascem alinhadas à estratégia competitiva de negócio. O BSC de Kaplan e Norton (1992; 1997) também objetiva alinhar essas estratégias, mas seu processo de alinhamento é mais complexo do que o do modelo CAC. (CONTADOR, 2008).

O modelo CAC é uma alternativa ao modelo da Organização Industrial, ao RBV e ao BSC, que são os mais atualizados atualmente. É uma alternativa exatamente devido à suas vantagens sobre eles. Tem como desvantagens em relação ao modelo da Organização Industrial – não é aplicável à formulação da estratégia corporativa.

A Teoria da Competitividade estabelece que uma empresa deve se preocupar em obter vantagens competitivas porque o seu sucesso está fundamentado nas mesmas. Sobre vantagem competitiva, Zacararelli (2000) afirma que para os administradores serem eficazes, pensar em termos de vantagem competitiva demonstrou ser muito mais valioso do que pensar em termos de custo/benefício, taxa de retorno do investimento, análise comparativa de custo etc. As vantagens competitivas tornaram-se a base do pensamento estratégico. As demais técnicas de apoio à decisão são consideradas dignas de respeito, porém deixadas em segundo plano.

O conceito de vantagem competitiva de uma empresa segundo Contador (2008), está sujeito a três condições:

- 1) **Objetiva:** ter a vantagem fato;
- 2) **Conhecimento** da vantagem pelo cliente e
- 3) **Ter valor** para o cliente.

Desta forma, Contador (2008) definiu: **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.

Para não permitir a banalização e confusão entre as definições de vantagem e vantagem competitiva, é necessário diferenciá-las, onde: **vantagem** é qualquer fator ou

condição de superioridade da empresa com relação a uma concorrente, ou a si mesma em momento anterior, que a beneficia.

O modelo CAC separa nitidamente vantagem (refere-se às armas da competição) e vantagem competitiva (refere-se aos campos da competição). O critério de diferenciação é o cliente: ele não reconhece uma arma da empresa e, portanto, nem uma vantagem, mas reconhece um campo da competição e, portanto, uma vantagem competitiva. Vantagem está relacionada às armas da competição: vantagem competitiva, aos campos da competição. Vantagem é qualquer fator ou condição de superioridade da empresa com relação a uma concorrente, ou a si mesma em momento anterior, que a beneficia. As duas não levam em consideração a posição do cliente, e que a origem da vantagem competitiva está nas armas da competição. Assim, pelo modelo CAC, só há vantagem competitiva nos campos da competição.

É necessário abordar um terceiro tópico: desvantagem competitiva. Um elemento só gera vantagem competitiva se constituir uma diferença em relação às empresas concorrentes valorizada pelo cliente. Assim, um elemento de uso generalizado não proporciona vantagem competitiva, mas seu não uso pode acarretar desvantagem competitiva, ou seja, a inexistência de um elemento usualmente adotado pelas empresas concorrentes pode ser uma desvantagem competitiva para quem não tem este elemento. (CONTADOR, 2008).

A Globalização bem como o aumento do padrão de exigência dos consumidores têm aumentado a importância da competitividade entre as empresas, e assim torna-se necessário avaliar: por que uma empresa é mais competitiva que outra? Quais fatores determinam a competitividade da empresa? Porém, antes de responder tais questões é necessário identificar qual de duas empresas é mais competitiva ou, se o universo for maior, qual o ranking de competitividade das empresas concorrentes. Para tanto, é necessário medir a competitividade, e antes disso é necessário definir um critério de mensuração. (CONTADOR, 2008).

Como há duas linhas básicas de pensamento:

- a) Competitividade como causa do desempenho superior da empresa, e
- b) Competitividade como o próprio desempenho superior.

É natural que haja grande diversidade de indicadores. Uns autores entendem que a competitividade deve ser medida por um indicador de resultado econômico-financeiro,

principalmente a rentabilidade operacional, porém há outros autores que discordam do uso de indicadores de resultado financeiro e pregam que a competitividade deve ser por um indicador de participação no mercado. Existem ainda autores que fundem essas duas linhas.

Apesar da diversidade de pensamentos, há consenso entre muitos autores quanto ao critério de mensuração da competitividade – ela deve ser medida por um ou alguns indicadores de resultado. Mas, há discordância sobre a natureza do indicador. Entre os mais utilizados, encontram-se: resultado econômico-financeiro, participação de mercado, rentabilidade dos acionistas, valor das ações negociadas em bolsa e valor da empresa. Porém, há quem defenda que a competitividade deve ser medida por indicadores internos: qualidade, produtividade e custo. (CONTADOR, 2008).

Há também, autores que afirmam que a competitividade é fruto do desempenho operacional da empresa, mas são poucos os adeptos que defendem a *ideia* de medir a competitividade por meio de indicadores operacionais.

Vasconcelos e Brito (2004) propõem estimar a vantagem competitiva por meio dos componentes da variância do desempenho, Schmalensee (1985) e Rumelt (1991) propõem medir a competitividade pela diferença entre o ROA (Retorno sobre ativos), que é a variável dependente, e as variáveis independentes: média geral da amostra e valor da influência do ano e do ramo de negócio em relação à média. O modelo agrupa num termo de erro todos os efeitos não explicados por essas três variáveis.

No modelo CAC, a competitividade é medida pela variável matemática denominada de grau de competitividade, que é a medida da competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico. Os indicadores de mercado mais frequentemente utilizados pelo modelo CAC para avaliar o grau de competitividade são a variação absoluta ou a variação percentual, num determinado período de tempo, do faturamento ou da receita líquida ou do volume de produção ou de outro indicador de crescimento de mercado em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico. (CONTADOR, 2008).

A rentabilidade não participa da medida do grau de competitividade, uma vez que na definição de competitividade, aparece apenas a expressão rentabilidade satisfatória, pois quem adota uma política de preço baixo para crescer no mercado pode não ser competitiva. Uma rentabilidade satisfatória depende dos objetivos da empresa, mas um valor superior à média

da rentabilidade do setor pode ser considerado satisfatório, desde que o indicador de mercado esteja também num patamar da média do setor. Uma boa rentabilidade hoje não garante necessariamente um bom desempenho nos próximos anos e nem significa que a empresa é competitiva, é importante diferenciar rentabilidade de competitividade. A rentabilidade é um indicador direto que evidencia o quão capaz está sendo a empresa em obter resultado. Já a competitividade é um conceito mais abrangente, conforme a definição utilizada anteriormente. (CONTADOR, 2008).

Desta forma, ter rentabilidade superior não é garantia de sobrevivência da empresa ou de sustentabilidade no longo prazo. Percepção semelhante teve Andrews (1971) ao afirmar que apenas os resultados financeiros são insuficientes para explicar a competitividade de uma empresa.

Indicadores baseados numa combinação entre margem operacional e variação de participação de mercado são definidos por aqueles que advogam que a empresa deve ser duradoura e satisfatoriamente rentável tanto no presente, quanto no futuro. Para medir o grau de competitividade, a empresa deve criar um indicador que reflita seus objetivos. Com esse indicador, conseguirá comparar-se às concorrentes e avaliar e avaliar os efeitos das suas decisões sobre sua competitividade ao longo do tempo. (CONTADOR, 2008).

O que é uma empresa competitiva? Para afirmar que uma empresa é competitiva, é necessário compará-la com outra. Apesar de se usar a expressão empresa competitiva, o correto é empresa mais (ou menos) competitiva que outra. Assim, é possível definir empresa competitiva, empresa mais competitiva e empresa menos competitiva, que são elementos bastante importantes do modelo CAC:

- 1) **Empresa competitiva:** é aquela capaz de obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurado uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas.
- 2) **Empresa mais competitiva:** é aquela que apresenta maior grau de competitividade, segundo o indicador adotado, que uma concorrente.
- 3) **Empresa menos competitiva:** é aquela que apresenta menor grau de competitividade, segundo o indicador adotado, que uma concorrente.

Como a essência da Teoria da Competitividade está na comparação de uma empresa com suas concorrentes, é conveniente definir, conforme Contador (2008): Concorrente é a empresa que disputa o mesmo cliente no mesmo segmento de mercado.

3.6 A Estrutura do CAC

A estrutura do modelo é caracterizada por dez atributos:

- 1) Entidades: 14 campos da competição que servem também como campos coadjuvantes, as 269 armas da competição e os nove alvos das armas e alvos coadjuvantes.
- 2) Axiomas e Postulados: axiomas - uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, para competir em um campo são necessárias várias armas; Postulados – uma mesma arma serve para competir em mais de um campo com alvos diferentes e para competir em um campo são necessárias várias armas da competição com um único alvo. Dois são os axiomas do modelo. (CONTADOR, 2008):
 - Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo; e
 - Para competir em um campo são necessárias várias armas da competição.

Após a definição de alvo, esses axiomas transformam-se em postulados:

- 1) Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, mas terá alvos diferentes; e
- 2) Para competir em um campo são necessárias várias armas da competição que terão idêntico alvo. É na forma de postulado que essas proposições são utilizadas no modelo.

As relações entre os campos da competição e as armas da competição são intermediadas pelos alvos das armas. Seja a arma programação da produção. Se a empresa decidir competir em preço, ela precisa operar com alta produtividade no processo de produção e, portanto, a programação da produção deve ter como alvo aumentar a produtividade. Se a empresa decidir competir em prazo de entrega, ela precisa operar com alta velocidade no processo de produção e, portanto, a programação da produção deve ter como alvo aumentar a velocidade.

- 3) Interrelações entre as entidades: o alvo das armas é o elo entre uma arma e um campo da competição, há pelo menos um alvo das armas associados a cada campo da competição e pelo menos um campo da competição associado a um alvo das armas, este alvo é determinado pelo campo, uma mesma arma tem alvos diferentes para diferentes campos, várias armas podem ter um mesmo alvo e as armas da competição devem mirar o alvo associado ao campo da competição escolhido pela empresa.

Figura 3 – Modelo CAC

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

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Contador (2008, p.107).

- 4) Indicadores de desempenho operacional: Os indicadores de desempenho são utilizados para controlar a eficácia da implementação das estratégias competitivas operacionais. O modelo CAC é bastante explícito: a empresa deve atuar sobre as armas da competição e não sobre os indicadores de desempenho, os quais refletem os efeitos dessas ações e se alterarão por consequência da ação sobre as armas da competição, o que nos leva a verificar que essa concepção é muito diferente de outros métodos de análise competitiva que utilizam indicadores, como por exemplo, o Balanced Scorecard.
- 5) Indicadores de resultado da empresa que determinam o grau de competitividade: o grau de competitividade é também conhecido como indicadores de resultado. O Grau de competitividade é determinado por alguns indicadores de resultado, e que tem a finalidade do encadeamento das entidades (Arma da Competição → Alvo da Arma → Campo da Competição) é aumentar o Grau de Competitividade da empresa, que é exatamente o objetivo do Modelo de Campos e Armas da Competição.

- 6) Sete variáveis quantitativas:
 - Duas variáveis primárias – intensidade da arma e grau de competitividade;
 - Três variáveis fundamentais – intensidade média das armas, foco e dispersão;
 - Duas variáveis terciárias – aproveitamento e poderio competitivo.
- 7) Tese do modelo: “Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado.”
- 8) Os 14 corolários relacionados aos campos da competição e respectivos alvos das armas:
 - I. Para a empresa ser competitiva em preço, não há condição mais relevante do que ter alta produtividade;
 - II. Para a empresa ser competitiva em condições de pagamento, não há condição mais relevante do que ter alta produtividade;
 - III. Para a empresa ser competitiva em prêmio e promoção, não há condição mais relevante do que ter alta produtividade;
 - IV. Para a empresa ser competitiva em projeto do produto, não há condição mais relevante do que ter alta novidade;
 - V. Para a empresa ser competitiva em qualidade do produto, não há condição mais relevante do que ter alta qualidade no processo;
 - VI. Para a empresa ser competitiva em diversidades de produtos, não há condição mais relevante do que ter alta flexibilidade;
 - VII. Para a empresa ser competitiva em acesso ao atendimento, não há condição mais relevante do que ter alta acessibilidade;
 - VIII. Para a empresa ser competitiva em projeto do atendimento, não há condição mais relevante do que ter alta novidade;
 - IX. Para a empresa ser competitiva em qualidade do atendimento, não há condição mais relevante do que ter alta qualidade no processo;

- X. Para a empresa ser competitiva em prazo de entrega do produto, não há condição mais relevante do que ter alta velocidade;
 - XI. Para a empresa ser competitiva em prazo de atendimento, não há condição mais relevante do que ter alta velocidade;
 - XII. Para a empresa ser competitiva em imagem do produto e da marca, não há condição mais relevante do que ter alta desejabilidade;
 - XIII. Para a empresa ser competitiva em imagem de empresa confiável, não há condição mais relevante do que ter alta confiabilidade;
 - XIV. Para a empresa ser competitiva em responsabilidade social, não há condição mais relevante do que ter alta responsabilidade social;
- 9) Corolários relacionados às armas relevantes e ao foco: “Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas nas armas relevantes para os campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado” e “Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto foco das armas nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado.”
- 10) Delimitação e aplicações: O modelo de campos e armas da competição se aplica a formulação da estratégia competitiva do negócio e as estratégias competitivas operacionais de empresas atuantes num ambiente competitivo.

3.7 O CAC em Relação à Tipologia de Outros Autores Relacionados à Estratégia Empresarial

Para Igor Ansoff (1988), um dos pioneiros em estratégia empresarial, há dois tipos básicos de estratégia: estratégia de carteiras e estratégia competitiva. Por essa tipologia, o modelo CAC se enquadra na estratégia competitiva. Segundo as quatro abordagens genéricas de estratégia apresentadas por Whittington (2001), o modelo CAC está associado à abordagem clássica, pois entende a estratégia como um processo racional e deliberado cujo objetivo é maximizar a vantagem em longo prazo.

Segundo a classificação de Mintzberg *et al.* (2000) o modelo pertence à Escola do Posicionamento, pois formula as estratégias por meio de um processo analítico e prescritivo.

De certa maneira, as *ideias* do modelo CAC assemelham-se às da Visão Baseada em Recursos (RBV – Resource-Based View), pois ela prega que a empresa pode criar vantagens competitivas a partir de seus recursos, tornando-se mais lucrativa. (PETERAF, 1993; KROGH; ROSS, 1995; BARNEY, 1986a; 1986b; 1991; 2001).

O modelo CAC, além de ser qualitativo, assenta-se em variáveis matemáticas (que são expostas no segundo artigo da série). Assim, segue a tendência recente de privilegiar modelos quantitativos, tendência observada nos trabalhos publicados nos principais periódicos internacionais especializados em estratégia. (PRAHALAD; HAMEL, 1995). Para Markides (1999), a essência da estratégia é a seleção de uma posição que a empresa pode sustentar. O modelo CAC parte desse mesmo entendimento, separando, entretanto o posicionamento em duas vertentes: a do produto e a da empresa. (CONTADOR, 2008).

3.8 Aplicações do CAC

Deve-se destacar que o modelo CAC é qualitativo e quantitativo (quantitativo porque trabalha com variáveis matemáticas). Essas duas características dão-lhe vantagens sobre outros modelos da Teoria da Competitividade que são meramente qualitativos. Assim, o modelo tem sido utilizado para:

- a) Entender, analisar e explicar como um grupo de empresas pertencentes ao mesmo segmento econômico competem entre si;
- b) Entender, analisar e explicar a posição competitiva de uma empresa;
- c) Diagnosticar as deficiências e identificar as características competitivas de uma empresa;
- d) Propor medidas para aumentar a competitividade de uma empresa;
- e) Formular a estratégia competitiva de negócio de uma empresa;
- f) Formular as estratégias competitivas operacionais de uma empresa;
- g) Alinhar as estratégias competitivas operacionais à estratégia competitiva de negócio; e
- h) Determinar as competências essenciais e o core business de uma empresa.

4 METODOLOGIA PARA DESENVOLVIMENTO DO MÉTODO DE AVALIAÇÃO PRÉVIA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Neste capítulo, é apresentado o formato, critérios, meios e métodos adotados para o desenvolvimento do trabalho, avaliação prévia e estratégia competitiva das assessorias esportivas.

4.1 Tipos de Métodos

Fundamentalmente, o projeto envolveu um processo sistematizado de leituras e estudos dirigidos e levantamento bibliográfico sobre o material de base da proposta desenvolvida, bem como a realização de pesquisas sobre a análise de alguns autores relacionados aos temas abordados nesta dissertação, visando revelar os pressupostos conceituais e as reais orientações focando na melhor forma de estruturação administrativa das escolas de esportes.

Como referencial teórico, foi utilizado o modelo CAC e suas aplicações. Pesquisa de natureza exploratória e descritiva, com análise quantitativa dos dados coletados. A análise quantitativa envolveu amostra de assessorias esportivas atuantes em escolas de esportes em colégios particulares da cidade de São Paulo, com coleta de dados através de questionários fechados. Os dados para a realização da sua pesquisa foram coletados por meio de quatro questionários que trouxeram as seguintes informações:

- 1) Questionário 1 – Identificação da empresa – nele os dados de identificação da empresa, sua natureza de atuação e relação de alunos atendidos no período dos anos de 2010 a 2013 foram informados, apontando seu crescimento e competitividade.
- 2) Questionário 2 – Identificação dos campos da competição – após a determinação e ajustes de dez campos da competição para esse ramo de negócio, cada assessoria esportiva apontou apenas três campos da competição, indicados por 1º, 2º e 3º, em ordem de importância para conquistar ou manter vantagem competitiva.
- 3) Questionário 3 – Avaliação das armas da competição – através de conceito de competência foram selecionadas 28 armas para esse ramo de atuação em cada uma das armas da competição, assessorias que atuam escolas de esportes apontaram sua relevância em cada uma das armas selecionadas.

- 4) Questionário 4 – Critérios de decisão sobre a matrícula de filhos na escola de esportes – apontou se nas estratégias definidas pelas assessorias esportivas, estão envolvidas as ações que são valorizadas pelos pais dos alunos contratantes dos serviços.

Segundo Gil (1999) a pesquisa bibliográfica tem por objetivo conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis sobre determinado tema. Ela dá suporte a todas as fases de qualquer tipo de pesquisa, uma vez que auxilia na definição do problema, na determinação dos objetivos, na construção de hipóteses, na fundamentação da justificativa da escolha do tema e na elaboração do relatório final. Todo material recolhido deve ser submetido a uma triagem, a partir da qual é possível estabelecer um plano de leitura. Trata-se de uma leitura atenta e sistemática que se faz acompanhar de anotações e fichamentos que, eventualmente, poderão servir à fundamentação teórica do estudo.

Sobre a pesquisa exploratória, Gil (1999) diz que é utilizada para realizar um estudo preliminar do principal objetivo da pesquisa que será realizada, ou seja, familiarizar-se com o fenômeno que está sendo investigado, de modo que a pesquisa subsequente possa ser concebida com uma maior compreensão e precisão.

Segundo Piovesan *et al.* (1995), a pesquisa exploratória pode ser concebida de diversas maneiras, onde em alguns casos, uma pequena amostra oferece ao pesquisador, a possibilidade de encontrar o seu problema de pesquisa e criar as suas hipóteses, contribuindo para que ele defina as questões que mais precisam ser investigadas.

Clemente (2007) vai além e afirma que uma pesquisa se torna exploratória quando ela envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com participantes que estão em contato com determinado fenômeno ou práticas que são as fontes que geraram o problema de pesquisa. A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar uma visão generalizada de determinado fato acontecimento.

O tipo de pesquisa que se classifica como "descritiva", tem por premissa buscar a resolução de problemas melhorando as práticas por meio da observação, análise e descrições objetivas, através de entrevistas com peritos para a padronização de técnicas e validação de conteúdo. Na pesquisa descritiva não há interferência do investigador, que apenas procura perceber, com o necessário cuidado, a frequência com que o fenômeno acontece. É importante que se faça uma análise completa desses questionários para que se chegue a uma conclusão. (THOMAS; JACK; SILVERMAN, 2007).

O uso de entrevistas permite identificar as diferentes maneiras de perceber e descrever os fenômenos. A entrevista está presente em pesquisas de comunicação interna e comportamento organizacional (CURVELLO, 2000), levantamentos históricos e biográficos (MARQUES DE MELO e DUARTE, 2001), processos jornalísticos (PEREIRA JR., 2000) e em vários outros tipos de estudo, usada como base ou conjugada com diferentes técnicas, como observação, discussão em grupo e análise documental.

Para Richardson (1999) a entrevista fechada é realizada a partir de questionários estruturados, com perguntas iguais para todos os entrevistados, de modo que seja possível estabelecer uniformidade e comparação entre respostas. Exigem distanciamento do entrevistador, que cumpre a função de obter respostas para as questões propostas, sem discussão sobre elas.

O questionário estruturado é prático para grande número de respondentes e pode ser auto-aplicável. Com ele, é possível fazer análises rapidamente, replicar com facilidade, limitar as possibilidades de interpretação e de erro do entrevistado e comparar com outras entrevistas similares. Embora sugira simplicidade, sua elaboração exige profundo conhecimento prévio do assunto. (MEDINA, 1995).

4.2 Identificação das Armas de Competição para Escolas de Esportes

Uma arma pode servir para competir em mais de um campo. Para competir em um campo são necessárias várias armas. Para isso, os passos propostos por Contador (2008), necessitam ser respeitados:

1. Selecionar na Relação de Armas (constante no Apêndice) todas as atividades que têm potencial para serem armas de competição da empresa;
2. Validar e complementar a Lista de Armas (versão 1), consultando às diversas áreas da empresa;
3. Descrever o conteúdo das armas com o auxílio das áreas da empresa;
4. Identificar, através da análise de conteúdo, as armas com as características necessárias para fazer parte do conjunto de Armas da Competição da empresa, que é denominado LISTA DE ARMAS DE COMPETIÇÃO.

Para se chegar a Lista de Armas da Competição, foram analisadas as armas que caracterizam as atividades de assessorias esportivas, atuantes em Escolas de Esportes. Assim chegou-se ao número de vinte e oito (28 armas).

A Lista de Armas da Competição do segmento de assessorias esportivas atuantes em escolas privadas, no formato de questionário (número 3), está exposta no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Lista de Armas da Competição de Assessorias Esportivas

Nº	Armas da Competição
01: ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO	
1	Canais virtuais de acesso à empresa/Atendimento
2	Administração de Contratos e Serviços oferecidos
02. RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO	
3	Qualidade e Uniformidade de atendimento ao cliente
4	Capacidade de resolver incidentes
5	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa
6	Monitoramento da satisfação do cliente
03. PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	
7	Procedimentos de trabalho adequados aos serviços prestados
8	Melhoramento contínuo na prática de esportes
9	Especialização e padronização do trabalho
10	Redução de aulas vagas (tempo ocioso)
11	Substituição pessoal (professores e funcionários)
4. ESTRATÉGIA	
12	Diversificação de cursos oferecidos
13	Análise e monitoramento da concorrência / Benchmarking
14	Liderança da alta administração
15	Proposta de Negócio da Escola de Esportes
5. MARKETING	
16	Capacidade de entender o comportamento de compra dos clientes e de atender suas exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios
17	Elaboração e realização de pesquisas de mercado
18	Publicidade e propaganda
6. PROJETO DA ESCOLA DE ESPORTES	
19	Metodologia de Ensino
20	Customização (personalização ou adaptação acordo com o gosto ou necessidade do cliente) da Escola de Esportes / Modalidades Esportivas
21	Análise de falhas do projeto e avaliação do projeto de metodologia, teste do produto e capacidade de resolver problemas encontrados no projeto
7. ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO	
22	Estrutura organizacional
23	Programas permanentes de melhoria estratégica
8. PESSOAL	
24	Recrutamento, seleção, avaliação e capacitação dos recursos humanos
25	Gestão do conhecimento e multifuncionalidade
26	Rede de relacionamento interpessoal (networking)
27	Administração participativa e capacidade criativa
28	Relacionamento da empresa com os empregados

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 Classificação das Armas de Competição segundo a sua Relevância

As armas são classificadas em: armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes. O conjunto de armas da competição é o arsenal da empresa, de maneira que a utilização das mesmas se dá conforme a batalha (competição) que a empresa irá enfrentar, uma vez que para cada campo de competição exige um conjunto de armas diferentes. A relevância de uma arma se dá através da importância da mesma para a competição que será implementada, ou seja, é o campo da competição que determina se uma arma é ou não relevante para a competição. (CONTADOR, 2008). Assim, existem três possibilidades:

- ✓ Arma relevante: proporciona uma elevada vantagem competitiva no campo escolhido para competir; exige grande investimento no seu desenvolvimento e quando proporcionam elevada vantagem competitiva no campo escolhido para competir.
- ✓ Arma irrelevante: não propicia vantagem competitiva no campo de competição, e nem no seu campo coadjuvante; exige pequeno investimento e são aquelas pertencentes ao conjunto de armas da competição da empresa que não lhe proporcionam vantagem competitiva no seu campo da competição.
- ✓ Arma semi-relevante: proporciona uma vantagem competitiva mediana no campo de competição; o investimento realizado é de intensidade média, sendo injustificável um alto investimento e quando é um conjunto de armas da competição que proporciona mediana vantagem competitiva no seu campo da competição.

Contador (2008, p. 92) elaborou também um método para determinar a relevância das armas da competição, chamado matriz de priorização das armas. A matriz nada mais é do que se atribuir peso às armas, que variam em numeração de + 2 a - 2, ou seja: muito mais relevante = 2; mais relevante = 1; se for da mesma relevância = 0; menos relevante = (-1); e muito menos relevante = (- 2). Com isso, um ranking de armas é estruturado, o que facilita a visualização apurada de cada arma e sua respectiva relevância.

Ao ser verificada a relevância das armas, aplica-se o índice de Nihans, que consiste na classificação de conjuntos homogêneos de itens quantificados, sendo separados em Classe A, os mais importantes e maiores que o índice, e os de Classe Não-A para os menos importantes

e inferiores ao índice. (CONTADOR, 2008, p. 93). Outro método utilizado por Contador (2008, p. 96) é o método expedito, que consiste em identificar, dentro da Lista de Armas da Competição da empresa, aquelas que dão vantagem competitiva nesse campo de análise.

Ao final, os pesos serão somados, ordenando as armas segundo a relevância que foi avaliada, gerando assim um *ranking* de relevância, como o índice de Nihans é aplicável apenas a números positivos, é necessário adicionar uma constante à coluna da soma dos pesos da cada arma. Em cada matriz devem ser adotados os passos seguintes:

- 1) Comparar a arma da linha com todas as armas da coluna, atribuindo os pesos acima citados;
- 2) Somar os pesos atribuídos;
- 3) Verificar a coerência da atribuição de pesos, somando os valores das colunas, a qual deve dar o total de zero.
- 4) Somar aos totais apurados, uma variável que transforme todos os valores em positivos;
- 5) Verificar a coerência da soma dos totais, multiplicando o número de linhas pela variável utilizada;
- 6) Elevar os resultados somados a variável ao quadrado, anotar o resultado na coluna X^2 e somar o total da coluna;
- 7) Calcular o índice de Nihans por meio da fórmula: $N = \Sigma(sp)^2 / \Sigma(SP)$, onde SP é a soma dos pesos de cada linha;
- 8) As armas com valor do X, igual ou superior ao índice de Nihans – considerem como Classe A (relevantes), e os que foram menores – considere como Não-A;
- 9) Repetir os passos 7 e 8 com as armas de Classe Não-A, para identificar as armas semi-relevantes (Classe B, aquelas com o X igual ou superior ao novo índice de Nihans), e Classe C serão as armas cujo X ficou menor que o novo índice de Nihans.

O procedimento é trabalhoso, porém é facilitado com o uso de uma planilha Excel. Em seu obra, Contador (2008) recomenda limitar a um máximo de 50 armas de competição, de maneira a resultar em um máximo de 1225 comparações. As armas relevantes são as

Classes A, que representam no que a empresa será competitiva, as armas semi-relevantes são as Classes B, e as irrelevantes são as Classes C.

Para Contador (2008), separado as armas da competição é preciso ser feito uma análise final para verificar a adequação das armas Classe A ao propósito da empresa, apesar de ser um método matemático (preciso por um lado), pode ser impreciso por outro lado. Esse método de classificação das armas da competição, segundo a relevância das mesmas para a competição da empresa, tem duas vantagens importantes:

- 1) O método proposto vai além de classificar as armas da competição, ele estabelece um *ranking* quantificado, e
- 2) Ele tem uma baixa possibilidade de enganos de avaliação dos pesos.

Ainda Contador (2008) diz que a possibilidade de enganos nas avaliações dos pesos de cada arma da competição é baixa, por duas razões: o procedimento estabelece uma tendência de compensação erros, e tem-se apenas o interesse no conhecimento sobre a qual classe pertence cada arma da competição.

Temos também o MÉTODO EXPEDITO para identificação das armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes, é muito mais simples, mas não cria um *ranking* das armas de competição, onde as mesmas são avaliadas com o campo da competição, atribuindo-se o valor 1 para armas *relevantes* e o valor 0 (Zero) para armas *não-relevantes*. É um método muito subjetivo, sendo necessário muito conhecimento sobre a empresa, devendo refletir o consenso do grupo, ou da maioria do grupo, ou ainda ser aplicado o método Delphi. É necessário dar validade e confiança na avaliação das armas da competição, sendo necessária a criação de uma comissão ou grupo maior de pessoas, para analisar e validar os resultados obtidos, de maneira que os membros da comissão deverão considerar outros fatores de análise, que eventualmente tenham sido relegados ao segundo plano durante a determinação do conjunto das armas relevantes e na atribuição de pesos para classificar as armas segundo sua relevância. (CONTADOR, 2008).

4.4 Avaliação da Intensidade das Armas

“A Intensidade da arma é a intensidade com que cada arma da competição é utilizada pela empresa avaliada de 0 a 5, em sua potência, o alcance de uma arma e o grau de eficácia

da utilização dos recursos da arma”. (CONTADOR, 2008, p. 114). Essa avaliação em cinco níveis se deu devido a uma análise e descoberta sobre o CAC, em que uma mesma arma tem diversos níveis de profundidade e abrangência, tendo sido considerados até os aspectos que envolvem um MRP (*Manufacturing Resource Planning*).

No início do desenvolvimento do modelo, Contador (2008) constatou que uma mesma arma tem diversos níveis de profundidade e abrangência, mas após várias simulações de análise, concluiu-se que cinco níveis era um número adequado e, depois da análise de algumas alternativas de nome, chegou-se a intensidade da arma, que seria: é a intensidade com que cada arma da competição é utilizada pela empresa, avaliada em cinco níveis (mais o zero: 0, 1, 2, 3, 4 e 5). É também a potência, o alcance de uma arma e o grau de eficácia da utilização dos recursos da arma. A avaliação é efetuada através de um questionário estruturado, onde:

- 5 → Significa que o texto do quadro da direita reflete plenamente a situação da arma (vide exemplo abaixo);
- 1 → Significa que o texto da direita reflete plenamente a situação da arma;
- 2 e 4 → Seria que avaliação é próxima do quadro, mas não é exatamente ela;
- 3 → A arma está em uma posição intermediária; e
- 0 (zero) → A arma não é utilizada pela empresa”.

Quadro 3 – Intensidade das armas

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

Fonte: Contador (2008).

A avaliação de intensidade da arma exige duas fases: a **elaboração do questionário** (exige conhecimento especializado, devendo ser feito por quem conhece muito bem o estado da arte e a evolução de cada arma, chegando a envolver muitas pessoas nessa etapa) e a **avaliação propriamente dita** (igualmente à fase anterior, também envolve muitas pessoas e

com conhecimento do estado da arte e evolução dos graus da arma, porém não pode ser as mesmas que elaboram o questionário, e as discussões e divergências de opiniões são proveitosas para melhor analisar e desenvolver a avaliação). A alternativa ao questionário, que é muito trabalhoso, seria o **método expedito** para avaliar a intensidade da arma, onde a avaliação é feita por um grupo de pessoas, que irão discutir entre si para avaliar uma arma contra outra arma, atribuindo avaliações de 1 a 5, é necessário muito conhecimento a respeito das armas e cuidando para não exagerar na avaliação atribuída. (CONTADOR, 2008).

4.5 Escolha dos 10 Campos da Competição Utilizados na Dissertação

Para essa dissertação, partimos dos 14 campos da competição pertencentes ao modelo CAC, para a adequação dos campos da competição escolhidos para as assessorias esportivas atuantes em escolas de esportes de escolas privadas.

O modelo CAC permite a adequação da quantidade, nomes e descrições que envolvam os campos da competição para os mais variados segmentos de atuação empresarial. Para essa obra, chegou-se ao número de 10 campos da competição.

Foram agrupados por categorias e a partir dessa estrutura, foram definidas suas definições e adequações ao tema dessa dissertação.

Quadro 4 – Campos da Competição para assessorias esportivas atuantes em escolas de esportes

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	SIGNIFICADO
PREÇO	
Preço propriamente dito	Ter, ou almejar ter, o menor preço que seus concorrentes.
Prêmio e promoção	Oferecer, ou almejar oferecer, temporariamente, vantagens mais interessantes que as dos concorrentes, como por exemplo, sorteios e ofertas em planos de contratação de serviços, uniformes, materiais esportivos, participação de eventos da área esportiva, isenção de taxas, viagens, descontos para irmãos, bolsas de estudo.
Condições de pagamento	Oferecer, ou almejar oferecer, ao cliente, condições de pagamento mais interessantes do que as das escolas concorrentes, como por exemplo, maior opções de parcelamento, desconto para pagamento à vista, prêmio para pontualidade de pagamentos, abatimentos para antecipação de matrículas ou pagamentos antecipados, etc...

PRODUTO (BEM OU SERVIÇO)	
Projeto Pedagógico da Escola de Esportes	Planejar, ou almejar fazer o planejamento de uma Escola de Esportes atraente aos pais e alunos, que atendam às suas exigências, necessidades, preferências e expectativas de forma diferenciada das Escolas de Esportes concorrentes, como alinhamento pedagógico com a Instituição (escola) como perfil formativo, competitivo e adequação de instalações para o cumprimento de tais planejamentos.
Qualidade de Ensino da Escola de Esportes	Oferecer, ou almejar oferecer uma Escola de Esportes que o cliente julgue ser de melhor qualidade que as dos concorrentes, que acarrete em maior e melhor satisfação e consequentemente proporcione mais alegria aos filhos dos clientes na prática das atividades esportivas, promovendo alinhamento pedagógico com o Projeto da Escola de Esportes, com perfil profissional de acordo com os objetivos, bem como instalações físicas e materiais que permitam maior alinhamento com os objetivos dessa Escola de Esportes, favorecendo maior qualidade que os concorrentes. Análise, avaliação e encaminhamento de possíveis talentos identificados, ou respeito as limitações de desenvolvimento da criança e valorização dos esforços e evoluções pessoais.
Diversidade de modalidades	Oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de modalidades esportivas vinculadas a sua Escola de Esportes que os concorrentes, possibilitando ao cliente ou ao seu filho mais opções na escolha de qual modalidade esportiva praticar.
ATENDIMENTO	
Acesso ao atendimento	Proporcionar, ou almejar proporcionar, amplo acesso ao atendimento, sendo via email, telefone, web site ou in loco pelos professores de maneira a ser um diferencial em relação aos concorrentes.
Projeto e Qualidade do atendimento	Desenvolver, ou almejar desenvolver um atendimento ao cliente com características valorizadas pelos clientes, que satisfaçam suas exigências, suas necessidades, suas preferências, expectativas ou anseios de forma mais atraente que as características do atendimento das escolas concorrentes. Capacidade de resolução de problemas e facilidade de contatação da equipe pedagógica e administrativa.
Prazo de atendimento	Atender, ou almejar atender, o cliente em prazo menor que os concorrentes, ou em condições de tempo que mais agrade o cliente e aumente a sua satisfação para com a Empresa. Atendimento acessível não só por parte da administração, mas também acesso aos professores envolvidos nas atividades.
IMAGEM	
Imagem da escola de esportes	Oferecer, ou almejar oferecer uma Escola de Esportes em que o cliente visualize um serviço e imagem consolidada e vinculado a valores morais e eticamente corretos, proporcionando maior respeitabilidade perante os concorrentes e a sociedade.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.6 Cálculo das Variáveis Intensidade Média das Armas, Foco e Dispersão

O valor do foco é calculado pela relação entre a soma da **intensidade** das **armas relevantes** e a soma da **intensidade** máxima possível de ser obtida em tais armas. Esse valor corresponde à média da intensidade das armas relevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade das armas. Note-se que, sendo a média de muitas variáveis aleatórias – a intensidade da arma –, é uma variável com distribuição normal de probabilidades, portanto contínua, com domínio entre 0 e 1. Concebida a variável foco, percebeu-se que seria interessante dispor de uma variável que lhe fosse oposta. Por duas razões: primeira, para medir a concentração de esforços nas armas que não propiciam vantagem competitiva à empresa e, segunda, para servir de contraprova nos testes de validade da tese. Criou-se então a variável dispersão das armas. Dispersão é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir, ou seja, nas armas irrelevantes para o campo escolhido. Seu valor é calculado pela relação entre a soma da intensidade das armas irrelevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas. É também uma variável normal, portanto contínua, com domínio entre 0 e 1. Percebeu-se também a necessidade de uma variável que medisse a intensidade de todas as armas da competição, pois o foco refere-se às armas relevantes e a dispersão às armas irrelevantes. Foi criada então a variável intensidade média das armas, que é a média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa. Ela mede o esforço de aprimoramento de todas as armas da competição da empresa e reflete a aplicação dos preceitos da Qualidade Total. É uma variável normal, contínua, com domínio entre 0 e 5. Essa variável serviu também de contraprova nos testes de validade da tese.

Em suma, Contador (2008) define as variáveis de cálculo da seguinte maneira:

- **FOCO:** é a variável matemática que mede a aplicação de esforços que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir, como também pode ser definido como a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas relevantes para o campo escolhido pra competir;
- **DISPERSÃO:** é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir, o qual é calculado pela relação entre a soma da intensidade das armas irrelevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas;

- **INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS:** é a média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa, tanto as relevantes, quanto as semi-relevantes e as irrelevantes, mede então o nível de intensidade do conjunto de armas da competição da empresa, independente do campo escolhido para competir.

Para Contador (2008), o método de cálculo das variáveis intensidade médias das armas, foco e dispersão é muito simples e é facilitado pelo uso de uma planilha Excel, como mostrado no quadro 5. Nas duas colunas da esquerda, numeram-se e relacionam-se todas as armas da competição utilizada, selecionadas de acordo com o exposto no subcapítulo 4.2, que tratou da determinação das armas da competição para as assessorias atuantes em escolas de esportes. Nas terceira e quarta colunas, intituladas relevante e irrelevante, estão indicadas, por um par de números 1 e 0, as armas relevantes, as semi-relevantes e as irrelevantes. A classificação das armas é feita por uma matriz de priorização das armas ou pelo método expedito. A planilha do Excel simplesmente retrata essa classificação. O par (1;0) indica que a respectiva arma é relevante, sendo que o número 1 significa que ela contribui para o foco e o número 0, que não gera dispersão. O par (0;0) indica que a respectiva arma é irrelevante, evidenciando que ela não contribui nem para o foco e nem para a dispersão. O par (0;1) indica que a respectiva arma é irrelevante, sendo que o número 1 significa que ela gera dispersão, e o número 0, que não contribui para o foco. A classificação das armas da competição em armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes é feita em função do campo da competição. No caso do quadro 5, representa a assessoria esportiva A1, em seu campo da competição projeto pedagógico. Portanto, essas duas colunas valem para qualquer assessoria que compete em projeto pedagógico em escolas de esportes. Obviamente, os valores serão outros no caso de assessorias que declaram competir em outros campos. Na quinta coluna do quadro 5, é anotado o valor da intensidade de cada arma declarada pela assessoria A1, extraído diretamente do questionário respondido. Como a intensidade das armas da empresa independe do campo da competição, essa coluna é sempre igual para o cálculo do foco e dispersão das armas da empresa relativo a qualquer campo da competição. A sexta coluna do quadro 5, Pontuação em Foco, o valor do foco é obtido pela multiplicação da coluna relevante pela coluna intensidade das armas. A soma da intensidade das armas relevantes é obtida pela soma dos valores da coluna foco e indicada na linha da soma (32). A intensidade máxima possível de ser alcançada nas armas relevantes é obtida pela multiplicação da quantidade relevantes (8, mostrada na linha da soma da terceira coluna) por 5, que é o valor máximo da intensidade de

uma arma. Assim, o valor do foco da empresa (0,800), mostrado na última linha, é obtido pela soma da sexta coluna (32) dividida por 40, que é o resultado da multiplicação da soma da terceira coluna (8) por 5. O valor da dispersão é obtido de forma análoga. A sétima coluna do quadro 5, Pontuação em Dispersão, é obtida pela multiplicação da quarta coluna pela quinta. Significa considerar apenas a intensidade das armas irrelevantes (valor 1 da quarta coluna). A dispersão é medida pela relação entre a soma da intensidade das armas irrelevantes e a intensidade máxima possível de ser obtida no conjunto das armas irrelevantes. Assim, o valor da dispersão da assessoria (0,800), mostrado na última linha, é obtido pela soma da sétima coluna (48) dividida pelo resultado da multiplicação da soma da quarta coluna por 5 ($12 \times 5 = 60$). A intensidade média das armas da empresa das suas armas é resultado da divisão da soma da intensidade das armas (109) pelo número de armas (28), ou seja, 3,89.

Quadro 5 – Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da dispersão da Assessoria A1, para o campo da competição Projeto Pedagógico

1	2	3	4	5	6	7
Nº	Armas da Competição	PROJETO PEDAGÓGICO	Intensidade	Pontuação		
		Relevante	Irrelevante	da Arma	Foco	Dispersão
01: ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO						
1	Canais virtuais de acesso à empresa/Atendimento	0	1	5	0	5
2	Administração de Contratos e Serviços oferecidos	0	1	3	0	3
02. RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO						
3	Qualidade e Uniformidade de atendimento ao cliente	0	1	3	0	3
4	Capacidade de resolver incidentes	0	0	3	0	0
5	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	0	1	4	0	4
6	Monitoramento da satisfação do cliente	0	1	5	0	5
03. PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS						
7	Procedimentos de trabalho adequados aos serviços prestados	0	0	3	0	0
8	Melhoramento contínuo na prática de esportes	0	0	4	0	0
9	Especialização e padronização do trabalho	1	0	4	4	0
10	Redução de aulas vagas (tempo ocioso)	0	1	4	0	4
11	Substituição pessoal (professores e funcionários)	0	0	4	0	0
4. ESTRATÉGIA						
12	Diversificação de cursos oferecidos	1	0	5	5	0
13	Análise e monitoramento da concorrência / Benchmarking	1	0	3	3	0
14	Liderança da alta administração	0	1	4	0	4
15	Proposta de Negócio da Escola de Esportes	1	0	5	5	0
5. MARKETING						
16	Capacidade de entender o comportamento de compra dos clientes e de atender suas exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios	1	0	4	4	0
17	Elaboração e realização de pesquisas de mercado	1	0	2	2	0
18	Publicidade e propaganda	1	0	4	4	0
6. PROJETO DA ESCOLA DE ESPORTES						
19	Metodologia de Ensino	0	0	5	0	0
20	Customização (personalização ou adaptação acordo com o gosto ou necessidade do cliente) da Escola de Esportes / Modalidades Esportivas	1	0	5	5	0
21	Análise de falhas do projeto e avaliação do projeto de metodologia, teste do produto e capacidade de resolver problemas encontrados no projeto	0	1	5	0	5
7. ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO						
22	Estrutura organizacional	0	0	3	0	0
23	Programas permanentes de melhoria estratégica	0	0	3	0	0
8. PESSOAL						
24	Recrutamento, seleção, avaliação e capacitação dos recursos humanos	0	0	4	0	0
25	Gestão do conhecimento e multifuncionalidade	0	1	4	0	4
26	Rede de relacionamento interpessoal (networking)	0	1	3	0	3
27	Administração participativa e capacidade criativa	0	1	4	0	4
28	Relacionamento da empresa com os empregados	0	1	4	0	4
SOMA		8	12	109	32	48
Intensidade média das armas, foco e dispersão				3,890	0,800	0,800

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.7 Definição de um Critério para o Cálculo do Grau de Competitividade

Segundo Contador (2008), **Competitividade** é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado, e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas.

Essa definição caracteriza a competitividade como a constatação de um fato – escolhido um indicador, constata-se que uma empresa é mais competitiva que outra. Ou seja, se uma empresa obtém melhor resultado que uma concorrente, ela é mais competitiva. **Grau de competitividade** é a medida da competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico. Os indicadores de mercado mais utilizados são a variação absoluta ou a variação percentual, num determinado período de tempo, do faturamento ou da receita líquida ou do volume de produção ou de outro indicador de crescimento de mercado. A rentabilidade pode ser medida por qualquer indicador.

Esses valores individuais serão utilizados de forma global na conclusão dos resultados, comparando-se com o grau de competitividade de cada assessoria esportiva. O indicador do grau de competitividade de cada assessoria esportiva será obtido pela diferença do número de seus alunos entre os anos de 2010 a 2013, dividido pelo número de seus alunos em 2010.

$\frac{\text{acrécimo de alunos (2013-2010)}}{\text{Número de alunos (2010)}}$
--

Com esse índice calculado, será possível aplicar o coeficiente de correlação linear de Pearson, que corresponde à medida do grau e do sentido da correlação linear, indicado por r, variando de -1 a +1 entre o grau de competitividade e as três variáveis principais do modelo: o foco, a dispersão e a intensidade média das armas.

4.8 Identificação de Variáveis que Podem Ser Correlacionadas a Outras Variáveis Passíveis de Serem Avaliadas Previamente

O método de avaliação prévia da estratégia competitiva empresarial fundamenta-se na obtenção de correlação de variáveis qualitativas ou quantitativas relativas à estratégia competitiva com outras variáveis passíveis de serem avaliadas previamente.

Como a estratégia competitiva possui dois componentes, a estratégia competitiva de negócio e a estratégia competitiva operacional, é necessário identificar algumas variáveis passíveis de serem avaliadas previamente a fim de correlacioná-las com as variáveis relativas à estratégia competitiva de negócio e a estratégia competitiva operacional.

Em relação à estratégia competitiva de negócio, representada no modelo CAC pelos campos nos quais a empresa decidiu competir, é possível correlacionar os campos preferidos e

valorizados pelos clientes com os campos da competição escolhidos pela empresa. Note-se que a preferência do cliente e a estratégia competitiva de negócio da empresa são representadas por alguns dos 10 campos da competição, utilizados na dissertação, o que possibilita correlacioná-las.

Em relação à estratégia competitiva operacional, representada no modelo CAC pelas armas da competição e sua intensidade, é possível utilizar a variável foco, que mede o alinhamento das armas da competição aos campos da competição escolhidos pela empresa, pois, como constou Contador (2008), o foco explica, na média das pesquisas por ele realizadas, 79% do grau de competitividade da empresa. Assim, quanto maior o foco, mais competitiva é a empresa. É possível calcular previamente o foco a partir da intensidade das armas relevantes para cada campo da competição, e essa intensidade é definível a partir das metas de melhoria das armas (armas são recursos ou atividades, tangíveis e intangíveis) – lembrando que o próprio modelo CAC define a intensidade que cada arma deve alcançar para atingir um foco desejável, a fim de aumentar o grau de competitividade da empresa.

4.9 Escolha de um Segmento de Atividade para a Realização da Pesquisa de Campo

A fim de obter os dados necessários ao desenvolvimento do método de avaliação prévia da estratégia competitiva, é necessário escolher um setor de atividade para a realização da pesquisa de campo. Para isso, há uma única condição a ser atendida: o setor deve estar inserido num ambiente competitivo.

As assessorias esportivas estão inseridas em um ambiente competitivo, buscando evolução na prestação de seus serviços, ferramentas de marketing, enfim, criando um cenário competitivo entre essas organizações em diversos segmentos de atuação como empresas, condomínios, consultorias. Na presente dissertação, optamos pelo ramo de escolas de esportes.

4.9.1 Assessorias Esportivas

Segundo Contursi (2000), algumas empresas foram criadas com o objetivo de promover assessoria esportiva, trabalhando o interesse do cliente em diferentes níveis, mas sempre utilizando o esporte como ferramenta.

Roche (2002) acredita que essas assessorias esportivas podem ajudar na consultoria de empreendimentos físicos, na implantação de sistemas de trabalhos voltados para uma melhor qualidade de vida, maior produtividade profissional e bem estar físico e mental. A organização dessas assessorias esportivas se torna um importante gerador de empregos e oportunidades profissionais.

No Brasil, Brunoro & Afif (1997) apresentam, sob a ótica da organização como unidade social, dois grandes grupos: aquelas organizações que existem em função da atividade física, esportiva e de lazer – centros de treinamento e escolinhas; academias; clubes e associações exclusivamente esportivas; consultorias e assessorias; ligas, federações e confederações; fundações, instituições e comitês, entre outros – e aquelas que possuem setores voltados para a atividade física, desportiva e de lazer – prefeituras, governos estaduais, governo federal, clubes sociais, entidades representativas (SESC, SESI, sindicatos), hotéis, academias, *shoppings*, etc. Ainda destacam as áreas de atuação específicas como a supervisão e gerenciamento de equipes esportivas, gerenciamento de entidades de administração do esporte (clubes, ligas, federações e confederações), diferentes níveis de organização governamental (federal, estadual e municipal), organização e promoção de eventos esportivos em diferentes níveis, consultoria e/ou assessoria relativa à área.

Quanto aos setores de atuação profissional, o norteamento dado pela Constituição do país reforçou uma das principais visões que o desporto já assumia na sociedade – o desporto educacional – que se destaca nas ações das políticas públicas e o desporto profissional. Outra ação reforçada pelas novas diretrizes, já presente nas políticas públicas, é o apoio ao desporto de alto nível ou de rendimento. No campo social, não há um reconhecimento do esporte como direito nas políticas públicas, por não existir ainda representação de interesses que defendam esses direitos junto ao Estado. A própria legislação e a política de destinação de recursos têm direcionado verbas significativas para a busca do resultado em Jogos Olímpicos, Pan-americanos, em detrimento de investimentos em ações que promovam o acesso mais amplo ao esporte. (FERREIRA, 2001).

4.9.2 Escolas de Esportes

Segundo Gohn (2001), a educação não formal nos anos 1970 era vista como o conjunto de processos delineados para alcançar a participação de indivíduos e de grupos em áreas denominadas extensão rural, animação comunitária, treinamento vocacional ou técnico,

educação básica, planejamento familiar, etc. O grande destaque que a educação não formal passou a ter nos anos 1990 decorreu das mudanças na economia, na sociedade e no mundo do trabalho. Foi quando se passou a valorizar os processos de aprendizagem em grupos e a dar-se grande importância aos valores culturais que articulam as ações dos indivíduos. Passou-se ainda a falar de uma nova cultura organizacional que, em geral, exige a aprendizagem de habilidades extracurriculares.

Segundo Melo de Carvalho (1995), define-se educação não formal como toda a atividade educacional organizada, sistemática, executada fora do quadro formal para oferecer tipos selecionados de ensino a determinados subgrupos da população. Na educação não formal, a cidadania é o objetivo principal, e ela é pensada em termos coletivos. No caso deste estudo, trata-se da organização de processos de formação, segundo determinadas demandas sociais específicas.

A inclusão, como processo social amplo, vem acontecendo em todo o mundo, fato que vem se efetivando a partir da década de 1950. A inclusão é a modificação da sociedade como pré-requisito para que as pessoas possam buscar seu desenvolvimento e exercer a cidadania (Sassaki, 1997). Segundo o autor, a inclusão é um processo amplo, com transformações, pequenas e grandes, nos ambientes físicos e na mentalidade de todas as pessoas. Para promover uma sociedade que aceite e valorize as diferenças individuais, aprenda a conviver dentro da diversidade humana, através da compreensão e da cooperação.

Para Gohn (2001), um dos supostos básicos da educação não formal é o de que a aprendizagem se dá por meio da prática social. É a experiência das pessoas em trabalhos coletivos que gera um aprendizado. A produção de conhecimentos ocorre não pela absorção de conteúdos previamente sistematizados, objetivando ser apreendidos, mas o conhecimento é gerado por meio da vivência de certas situações-problema. Destaque-se então que a educação não formal tem sempre um caráter coletivo, passa por um processo de ação grupal, é vivida como práxis concreta em um grupo, ainda que o resultado do que se aprende seja absorvido individualmente.

Ferreira (2001) define *Escola de Esportes* como toda a atividade educacional organizada, sistemática, executada fora do quadro formal educacional, ou seja, não formal, para oferecer modalidades esportivas selecionadas a determinados subgrupos da população escolar. O autor diz tratar-se de uma rede complexa de cruzamentos que se abrem na nossa frente e onde cada um vai encontrar na modalidade escolhida aquilo que, no momento, mais interessa e convém para a sua personalidade, querendo então participar da atividade.

Para Gohn (2001), a Escola de Esportes, passa por um processo de ação grupal, é vivida de forma concreta em um grupo, ainda que o resultado do que se aprende seja absorvido individualmente.

Para as escolas, com a escassez das aulas de educação física escolar na grade curricular, a necessidade de um complemento na formação dos alunos abriu portas para o trabalho de Escola de Esportes, no ambiente escolar. Essa constatação de que o afastamento se dá exclusivamente no âmbito escolar nos leva a crer que não há correlação com o desinteresse dos alunos pelas atividades extracurriculares, mas uma distância entre o que eles procuram e o que a escola oferece. (ARROYO, 2001).

Ainda Arroyo (2001) cita que atualmente são inúmeras atividades extracurriculares como dança, futebol, tênis, natação, violão, música, judô, karatê, inglês, espanhol, computação, entre outras. Essas atividades são fundamentais para as crianças adquirirem bons hábitos, aprenderem a trabalhar em equipe e servem de base para o aprendizado. Ainda os especialistas apontam que essas atividades estimulam a criança a descobrir novas habilidades e competências.

Para Tubino (1992), as atividades esportivas podem contribuir para um desenvolvimento biopsicossocial harmonioso da criança e do adolescente nos diferentes períodos etários. Tal fato indica a necessidade de se estudar como as crianças estão sendo iniciadas, bem como se a forma utilizada é correta e coerente com suas condições, características e necessidades, correspondendo ou não ao seu estágio de desenvolvimento.

Para verificarmos a sua abrangência, observamos sua área de estudo, assim verificamos que essa área, é composta por um corpo de conhecimento de literatura relativa à teoria e a prática; pelos profissionais que formam profissionais, por aqueles que desenvolvem pesquisa e os que atuam na prática; por organizações profissionais dedicadas ao avanço da área; pela formação profissional e pela credibilidade que ela conquista perante a sociedade. (PITTS, 2002).

Verifica-se, assim, a tendência de realização de estudos que procuram caracterizar o administrador esportivo e demonstrar a importância da formação e da aquisição de conhecimentos em administração esportiva para profissionais gerenciadores de clubes, ligas e órgãos públicos de administração do esporte.

Sob o foco curricular, Ferreira (2001) cita em diferentes instituições de ensino superior da cidade de São Paulo e grande São Paulo, análise sobre a existência de disciplinas

específicas, sua carga horária e conteúdos, junto a docentes daquelas instituições. A busca por determinar o referencial teórico administrativo necessário ao docente de curso de Educação Física tendo verificado a importância do conhecimento da área, na atuação dos docentes.

A área de Administração Esportiva envolve a aplicação dos conceitos e teorias gerais da Administração ao Esporte e aos diferentes papéis que ele desempenha na sociedade contemporânea. Seu estudo engloba conhecimentos multidisciplinares, e passou a ser divulgado com maior consistência a partir dos anos sessenta do século passado, conforme destaca Pitts (2002).

Segundo Tubino (1992, p.125): “[...] o esporte está deixando de perspectivar apenas o rendimento para incorporar um novo paradigma, onde são ressaltados os sentidos educativos e o bem estar social, que sua prática pode proporcionar”.

Tem-se, com este novo conceito de esporte, uma abrangência em três áreas de manifestações distintas e interdependentes:

- a) Manifestação esporte - performance – objetivo; alto rendimento;
- b) Manifestação esporte - participação – objetivo; promover o bem-estar, recreação, e o esporte-lazer para todos;
- c) Manifestação esporte - educação - com objetivos claros de formação, norteadas por princípio sócio- educativos, preparando seus praticantes para a cidadania.

Mas Ferreira (2001) se preocupa em ressaltar que o esporte só tem um sentido educativo, quando tem por finalidade passar um conhecimento ao aluno, tanto em nível técnico esportivo, quanto em valores culturais que o levarão a um desenvolvimento global. O global deve abranger também os aspectos: cognitivos, afetivos e motores. Pois, a eficácia será consequência dos aspectos:

- Cognitivos - compreender o que faz tomar consciência conhecer-se, saber reconhecer as exigências de uma situação, decidir;
- Afetivos - investimento, controle das emoções, evitando a degradação do comportamento, ousar fazer, aceitar os desequilíbrios, mostrar-se; e
- Motores - execução, ajustamentos oportunos, fatores suficientes de execução, coordenação e marcação.

Já Tubino (1992) nos diz que ao se ensinar qualquer esporte, tem-se a possibilidade de se ensinar uma prática que o aluno a levará para toda a sua vida. Portanto, se bem ensinado, este aprendiz só colherá satisfação e proveito de sua prática esportiva, tanto se este vier a se tornar um especialista, quanto se for apenas um consumidor passivo do esporte, pois aprenderá a assumir uma posição crítica diante do fenômeno esportivo.

4.10 Formulação das Hipóteses a Serem Testadas pelos Dados Obtidos na Pesquisa de Campo

A partir da identificação de variáveis que podem ser correlacionadas a outras variáveis passíveis de serem avaliadas previamente, como justificado no item 4.8, é possível formular as hipóteses a serem testadas pelos dados obtidos na pesquisa de campo.

Em relação à estratégia competitiva de negócio, a hipótese a ser testada é:

- **H₁ – não existe correlação entre o grau de competitividade da assessoria esportiva e o alinhamento dos campos da competição escolhidos pela assessoria esportiva com os campos preferidos e valorizados pelos clientes.** Em relação à estratégia competitiva operacional, são duas as hipóteses a serem testadas:
- **H₂ – existe correlação positiva e significativa entre os valores do foco das armas nos campos da competição e o grau de competitividade da assessoria esportiva.**
- **H₃ – não existe correlação entre os valores da dispersão das armas nos campos da competição e o grau de competitividade da assessoria esportiva.**

A partir dessas três hipóteses, verifica-se se o CAC é capaz de explicar a competitividade das assessorias esportivas. Caso essas hipóteses sejam aceitas, é de se esperar que as variáveis que podem ser correlacionadas a outras variáveis passíveis de serem avaliadas previamente, como mostrado no item 4.8, sejam capazes de avaliar previamente a estratégia competitiva das assessorias esportivas.

5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

5.1 Análise da Amostra

Os questionários foram aplicados para 30 (trinta) assessorias esportivas/escolas de esportes atuantes na cidade de São Paulo. Com a obtenção das respostas dos questionários, infelizmente algumas assessorias foram excluídas desse processo, por motivos relatados abaixo:

- A3, A5 – Assessorias atuantes no mercado, mas somente há dois anos na área escolar. Dessa forma, os números apontados sobre crescimento, não equivalem somente à área escolar, impossibilitando sua participação nessa obra;
- A7 – Assessoria atuante em todo o Brasil, sem foco competitivo na cidade de São Paulo, mas sim nacional. Dessa forma foi retirada da amostra;
- A19 – A escola respondeu, mas já é assessorada por uma assessoria esportiva respondente de nossos questionários. Sendo assim, seus dados já apareciam em outra empresa, duplicando resultados;
- A22, A27, A28 – Assessorias que competem apenas entre si, pois têm caráter de atuação bilíngue, com um mercado muito específico, não podendo entrar nessa amostra;
- A23, A25 – Assessorias atuantes na região do Grande ABCD e Osasco, não caracterizando competição na cidade de São Paulo, que é a intenção dessa pesquisa. Sendo assim, seus dados foram retirados da amostra;
- A26 – Empresa possui metodologia própria, mas para uso apenas interno, não competindo com essa metodologia de trabalho no mercado das assessorias esportivas.

Com a exclusão de dez assessorias esportivas, contaremos com a análise dos dados de 20 assessorias.

5.2 Cálculo das Variáveis do Modelo de Campos e Armas da Competição Necessárias para a Realização dos Testes de Hipóteses

A partir das respostas dos questionários, foram realizadas as seguintes etapas:

1. Classificação das armas segundo sua relevância (conforme item 4.3);
2. Avaliação da intensidade das armas (conforme item 4.4);
3. Cálculo das variáveis foco, dispersão e intensidade médias das armas (conforme item 4.6);
4. Cálculo do grau de competitividade de cada assessoria esportiva (conforme item 4.7).

A dispersão será calculada através da divisão do total (Soma) pela quantidade de armas analisadas (28), encontrando-se os resultados de 3,71 para Intensidade da Arma, 0, 867 para o Foco e 0, 714 para a Dispersão. (CONTADOR, 2008).

5.3 Teste da Hipótese H_1 Relativa a Estratégia Competitiva do Negócio

Em relação a estratégia competitiva do negócio, foi estabelecida a seguinte hipótese:

H_1 – não existe correlação entre o grau de competitividade da assessoria esportiva e o alinhamento dos campos da competição escolhidos pela assessoria esportiva com os campos preferidos e valorizados pelos clientes.

Para testar essa hipótese, foram utilizadas as respostas dos questionários 1 e 4, na tentativa de se estabelecer uma correlação entre os campos escolhidos pelas empresas e os campos escolhidos pelos clientes, já que os campos da competição escolhidos pelas assessorias esportivas, caracterizam a forma que pretendem competir no mercado.

Para avaliar o alinhamento dos campos da competição da assessoria com os campos preferidos e valorizados pelos clientes, agrupou-se os campos a competição em cinco categorias: A (Preço e Condições de Pagamento), B (Qualidade da Escola de Esportes e Projeto Pedagógico), C (Diversidade de Modalidades), D (Acesso, Projeto e Qualidade do Atendimento) e E (Imagem da Escola de Esportes). A substituição dos números por letras, foi

para evitar confusão com números que indicavam no questionário os 10 campos da competição.

Em seguida, estabeleceu-se a seguinte escala de pontos:

- Alinhamento dois campos na ordem efetiva = 8 pontos
- Alinhamento do primeiro campo = 6 pontos
- Alinhamento do segundo campo = 2 pontos
- Alinhamento dos campos em ordem inversa = 5 pontos
- Alinhamento do primeiro campo, mas no segundo campo = 3 pontos

Com isso, foi possível chegar a um número pela média dos trinta pais respondentes de cada empresa, como mostra o quadro 6. Em seguida, foi testado a hipótese H_1 , pela correlação de *Pearson* (Quadro 7).

Pelo teste de coeficiente de correlação (COSTA NETO, 1976), só é possível admitir para uma amostra de 20 elementos quando o coeficiente de correlação de *Pearson* for superior a 0,444. Como no caso do teste elaborado para avaliar a estratégia competitiva do negócio, $r=0,232$, conclui-se que não há correlação. (QUADRO 7).

Quadro 6 – Cálculo do grau de alinhamento entre campos escolhidos pelas empresas e os preferidos pelos pais.

Assessorias Esportivas	Campos da Competição de		Alinhamento
	1	2	
A1	B	D	
Cliente 1	A	C	0
Cliente 2	B	D	8
Cliente 3	B	D	8
Cliente 4	B	D	8
Cliente 5	A	C	0
Cliente 6	B	D	8
Cliente 7	B	D	8
Cliente 8	B	D	8
Cliente 9	B	D	8
Cliente 11	B	C	6
Cliente 11	B	C	6
Cliente 12	B	D	8
Cliente 13	B	C	6
Cliente 14	B	D	8
Cliente 15	B	D	8
Cliente 16	B	D	8
Cliente 17	B	D	8
Cliente 18	B	C	6
Cliente 19	B	D	8
Cliente 20	B	C	6
Cliente 21	B	D	8
Cliente 22	B	D	8
Cliente 23	A	D	2
Cliente 24	B	D	8
Cliente 25	B	D	8
Cliente 26	B	C	6
Cliente 27	B	D	8
Cliente 28	A	D	2
Cliente 29	B	D	8
Cliente 30	B	D	8
Grau de alinhamento (média dos alinhamentos)			6,67

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 7 – Correlação entre o grau de competitividade da assessoria e o alinhamento dos campos da competição das assessorias com os campos preferidos pelos clientes

Assessorias Esportivas	Campos da Competição de Preferência escolhidos pelas Empresas		Alinhamento Assessoria de Esportes com os seus 30 clientes	GC
	1º	2º		
A1	B	D	6,67	45,45
A2	A	C	4,20	18,18
A4	B	D	4,83	50,00
A6	A	C	6,67	14,29
A8	B	D	4,27	44,44
A9	B	D	4,13	-13,33
A10	B	D	5,03	0,00
A11	B	C	5,23	28,00
A12	B	C	4,73	76,47
A13	B	D	4,83	16,67
A14	B	C	4,03	23,53
A15	B	D	4,67	85,71
A16	B	D	7,43	100,00
A17	B	D	4,53	25,00
A18	B	D	4,80	66,67
A20	B	D	4,90	40,00
A21	B	C	7,03	33,33
A24	A	D	4,83	16,67
A29	A	D	5,67	5,00
A30	B	D	4,43	56,25
CORRELAÇÃO			0,232	

Fonte: Elaborado pelo autor

5.4 Testes das Hipóteses H2 e H3 Relativas à Estratégia Competitiva Operacional

Relembrando, as duas hipóteses relativas à estratégia competitiva operacional foram assim formuladas:

- **H₂** – existe correlação positiva e significativa entre os valores do foco das armas nos campos da competição e o grau de competitividade da assessoria esportiva.
- **H₃** – não existe correlação entre os valores da dispersão das armas nos campos da competição e o grau de competitividade da assessoria esportiva.

5.5 Análise dos Dados

Na pesquisa realizada, foi necessário repensar as formas para apurar a intensidade da associação entre duas variáveis métricas, e nesse caso, da variável foco com o grau de competitividade das assessorias esportivas avaliadas. Dessa forma, optou-se pelo uso da correlação por ser a ferramenta da estatística que resume a intensidade de associação entre duas variáveis métricas. Nesse caso, deve-se optar pelo coeficiente de correlação de *Pearson* (r_s). Pelo teste de coeficiente de correlação (COSTA NETO, 1976), só é possível admitir para uma amostra de 20 elementos quando o coeficiente de correlação de *Pearson* for superior a 0,444.

O grau de associação, ou a força da correlação existente entre dois conjuntos de dados, pode ser medida pelo coeficiente de correlação, que varia entre $-1,0$ e $+1,0$. Dessa forma, as análises de correlação permitem identificar se as variáveis variam no mesmo sentido (coeficiente de correlação positivo), em sentidos opostos (coeficiente de correlação negativo) ou não há correlação entre as variáveis.

Nesse cálculo, foi utilizado o Grau de Competitividade das assessorias as variáveis Foco, IMA e Dispersão das armas da competição das assessorias esportivas.

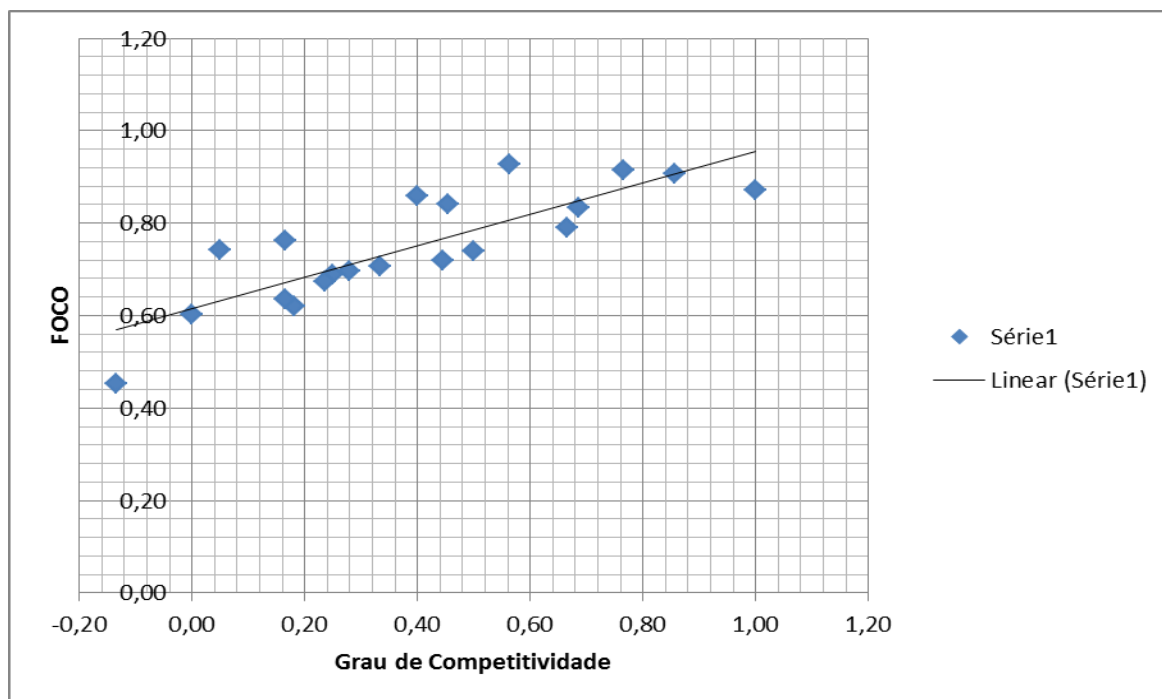
Baseando-se nessas informações, aceita-se a hipótese **H₂**, proposta no item anterior, pois o coeficiente de correlação entre o foco das armas no campo da competição e o grau de competitividade é $r = 0,83$, mostrado no quadro 8, evidenciando uma associação forte entre essas variáveis. Além disso, pelo *teste t*, a média do foco das empresas mais competitivas (0,84) é significativamente maior do que a média do foco das menos competitivas (0,65) ao nível de significância de 0,0001 ou 0,01%. Para a variável IMA, o resultado da correlação é $r = 0,77$, mostrando uma correlação moderada entre as variáveis, e na variável dispersão, o resultado é $r = 0,57$, qualificando como muito fraca a sua correlação. Como o *teste t* mostra a margem de erro na aferição dos dados, quanto mais baixo o número, melhor a resposta. Assim, aceita-se a hipótese **H₂**.

Quadro 8 – Resumo dos dados coletados na pesquisa

Empresa	GC	IMA	Foco	Dispersão	Empresa mais e menos
A16	1,00	4,39	0,87	0,90	Mais competitiva
A15	0,86	4,50	0,91	0,90	Mais competitiva
A12	0,76	4,50	0,91	0,90	Mais competitiva
A6	0,69	4,36	0,83	0,93	Mais competitiva
A18	0,67	3,68	0,79	0,60	Mais competitiva
A30	0,56	4,68	0,93	0,95	Mais competitiva
A4	0,50	3,43	0,74	0,52	Mais competitiva
A1	0,45	3,89	0,84	0,73	Mais competitiva
A8	0,44	3,64	0,72	0,70	Mais competitiva
A20	0,40	4,40	0,86	0,68	
A21	0,33	3,71	0,71	0,85	
A11	0,28	3,61	0,70	0,80	Menos competitiva
A17	0,25	3,46	0,69	0,67	Menos competitiva
A14	0,24	3,39	0,67	0,70	Menos competitiva
A2	0,18	2,86	0,62	0,45	Menos competitiva
A24	0,17	3,25	0,64	0,70	Menos competitiva
A13	0,17	4,04	0,76	0,87	Menos competitiva
A29	0,05	3,75	0,74	0,77	Menos competitiva
A10	0,00	3,07	0,60	0,60	Menos competitiva
A9	-0,13	2,21	0,45	0,43	Menos competitiva
Média de todas empresas	0,39	3,74	0,75	0,73	
Desvio Padrão Todas empresas	0,30	0,63	0,12	0,16	
Média das empresas mais competitivas	0,66	4,12	0,84	0,79	
Desvio Padrão das Empresas mais competitivas	0,19	0,46	0,08	0,16	
Médias das empresas menos competitivas	0,13	3,29	0,65	0,66	
Nível de significância do teste t	3,881E-06	0,0015	0,0001	0,0491	
r. Pearson: GC x todas as empresas		0,77	0,83	0,57	
r Pearson: GC X empresas mais competitivas		0,60	0,56	0,55	
r Pearson: GC X empresas menos competitivas		0,62	0,67	0,53	

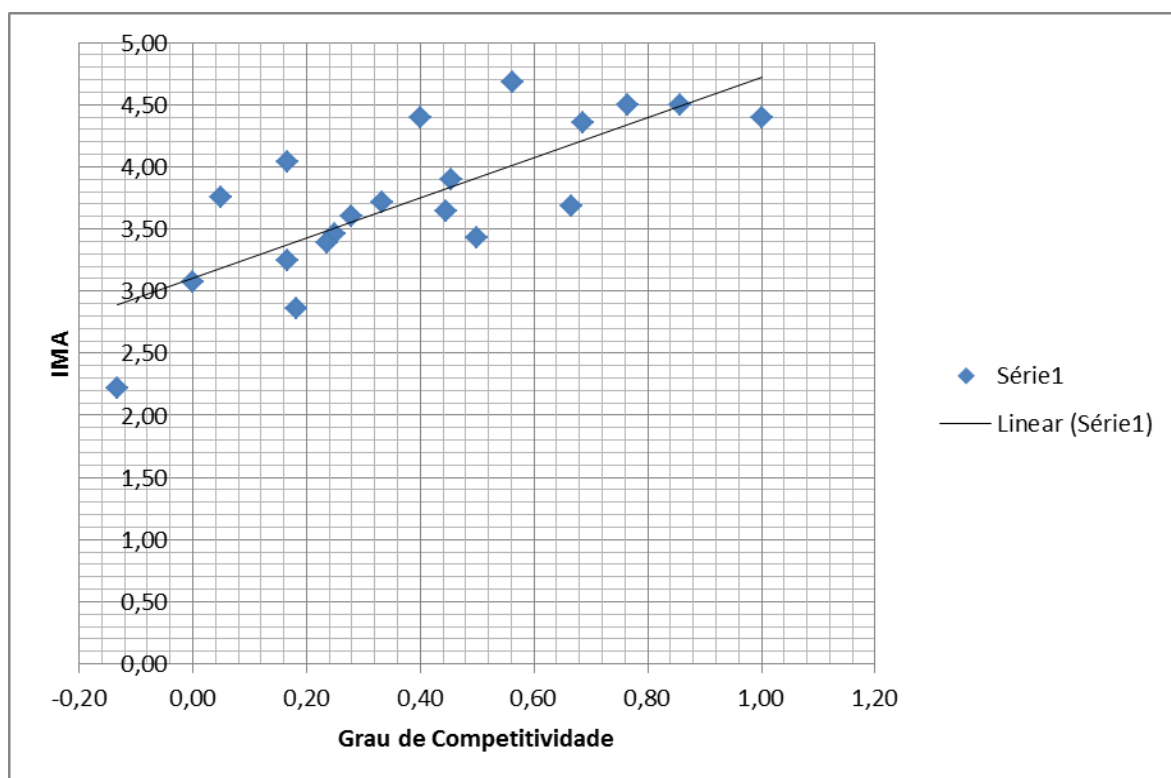
Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 1 – Correlação entre Campo Foco e GC



Fonte: Elaborado pelo Autor

Gráfico 2 – Correlação entre Campo IMA e GC



Fonte: Elaborado pelo autor

6 PROPOSTA DE UM MÉTODO DE AVALIAÇÃO PRÉVIA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA E CONCLUSÕES

Este item apresenta um método de avaliação prévia do grau de sucesso possível de ser alcançado pela estratégia competitiva empresarial ainda não implementada.

Como a estratégia competitiva possui dois componentes, a estratégia competitiva de negócio e a estratégia competitiva operacional, é necessário identificar algumas variáveis passíveis de serem avaliadas previamente a fim de correlacioná-las com as variáveis relativas à estratégia competitiva de negócio e à estratégia competitiva operacional.

Na presente pesquisa, foi possível avaliar de forma prévia, a estratégia competitiva das empresas pesquisadas, através da estratégia competitiva operacional, representada no modelo CAC pelas armas da competição e sua intensidade, utilizando a variável foco, que mede o alinhamento das armas da competição aos campos da competição escolhidos pela empresa, pois, como constatou Contador (2008), o coeficiente de correlação de *Pearson* entre o foco das armas no campo da competição e o grau de competitividade igual a $r = 0,89$. Assim, quanto maior o foco, mais competitiva é a empresa. Desse modo, é possível calcular previamente o foco a partir da intensidade das armas relevantes para cada campo da competição, e essa intensidade é definível a partir das metas de melhoria das armas (armas são recursos ou atividades, tangíveis e intangíveis) – lembre-se que o próprio modelo de campos e armas da competição define a intensidade que cada arma deve alcançar para atingir um foco desejável a fim de aumentar o grau de competitividade da empresa.

7 CONCLUSÃO

Esta dissertação de mestrado assumiu como objetivo, verificar a possibilidade de realização de avaliação prévia da estratégia competitiva de assessorias esportivas. Para tal, esta análise apoiou-se num conjunto de variáveis que contemplam o modelo de Campos e Armas da Competição (CAC), direcionando o estudo para o grau de competitividade das empresas analisadas e a variável Foco.

Realizou-se, em primeiro lugar, uma revisão de literatura, que analisou a viabilidade da avaliação prévia, os modelos existentes de estratégia competitiva, os objetos de estudo e o modelo CAC como referencial teórico dessa obra. Nessa análise, a variável foco, apresentada por Contador (2008) em sua obra, apresentou a possibilidade de avaliação através de uma correlação linear de *Pearson*, e, com base nos resultados obtidos, possibilitou uma análise das assessorias esportivas participantes através dessa correlação. Os campos escolhidos pelos gestores são fundamentais para sua estratégia, mas a forma como organizam suas armas são determinantes para o sucesso da estratégia que será implementada.

O trabalho empírico envolveu resultados no sentido de responder aos objetivos propostos da obra. Deste estudo empírico retiraram-se alguns resultados. Em primeiro lugar, verificou-se que em geral as assessorias mais competitivas em suas estratégias, nem sempre são as de maior crescimento. Algumas empresas já consolidadas no mercado possuem competências em sua estratégia que não resultam em novos clientes, mas principalmente na manutenção dos mesmos. Outras em crescimento têm sua estratégia mais acentuada na busca pela aderência pelos seus serviços, mas que a retenção de clientes pode significar resultados futuros que não foram avaliados nessa obra.

O presente estudo apresentou resultados cujo domínio pode conduzir a algumas implicações para a academia e para os profissionais de administração. Nesta investigação, constatou-se o que o Foco, alinhado com a variável Grau de Competitividade, pode sinalizar para tal público, uma melhor avaliação sobre aquilo que ainda será implantado, respeitando culturas, regionalização, área de atuação empresarial e outros fatores que possam interferir nessa análise.

Se a avaliação prévia for realizada nos moldes propostos dessa obra, poderá trazer resultados que facilitarão um maior controle de variáveis, economizando recursos da empresa, e diminuindo a dispersão em pontos não valorizados pelo cliente ou pela própria empresa, que

antes de realizar uma análise pontual de sua estrutura estratégica, ficam difíceis de diagnosticar.

A Avaliação Prévia foi possível de ser realizada por meio da estratégia operacional competitiva das empresas. Nela foi possível correlacionar às variáveis que permitiram um resultado satisfatório e que respondesse ao objetivo de estudo. Na estratégia competitiva do negócio, os dados foram dispersos, conforme anexos, onde não foi possível correlacionar os campos escolhidos por empresas e clientes. Dessa forma, esse modelo permite de forma satisfatória a Avaliação Prévia da estratégia competitiva da empresa.

Este estudo apresentou algumas limitações, nomeadamente ao nível da amostra que foi não-probabilística, e de conveniência, o que limita a possibilidade de extrapolação para a totalidade de assessorias esportivas atuantes em escolas de esportes. Outra limitação deste estudo está relacionada com a escassa abrangência demográfica. A amostra foi recolhida por conveniência tendo-se centrado essencialmente na cidade de São Paulo.

Apesar das limitações identificadas, considera-se que o estudo realizado permitiu avaliar previamente estratégias competitivas de assessorias esportivas na cidade de São Paulo. Futuras investigações poderiam utilizar amostras mais amplas que incluam outras empresas da cidade de São Paulo ou até outros estados de nosso país. Sugere-se também, estudos onde este modelo de avaliação prévia da estratégia, indicado nessa obra, possa ser testado em outros segmentos empresariais.

Por fim, este estudo constituiu apenas um contributo para o conhecimento da avaliação prévia da estratégia empresarial competitiva de assessorias esportivas. Dada a importância do tema, considera-se que muito há ainda que percorrer no campo da investigação nesta área sendo, portanto, um campo fértil de trabalho para outros investigadores.

8 REFERÊNCIAS

- ALCÂNTARA, G., ARAÚJO, R., COSTA, C., MARQUES, G. e MENDES JR., W. **O direito e o avesso de um projeto dito estratégico: uma visão a partir dos jogos Pan-americanos de Santo Domingo na Republica Dominicana.** IX Semana de Planejamento Urbano e Regional. IPPUR/UFRJ, 2003.
- ALLEN, J., O'TOOLE, W., MCDONNELL, I., HARRIS, R. **Organização e Gestão de Eventos.** Campus – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- ANDRANOVICH, G., BURBANK, M. e HEYNG, C. **Olympic cities: lessons learned from Mega-Event Politics.** Journal of Urban Affairs, v.23, n.2, p.113-131, 2001.
- ANSOF, Igor. **The new corporate strategy.** John Wiley & Sons, 1988.
- ARROYO, M. **A universidade e a formação do homem.** In: SANTOS, G. A. Universidade formação cidadania. São Paulo: Cortez, 2001.
- _____. **Educação e exclusão da cidadania.** In: BUFFA, E. Educação e cidadania: quem educa o cidadão? São Paulo: Cortez, 2000.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- _____. **Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view.** Journal of Management, New York, 2001.
- _____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Bloomington, 1991.
- BETHLEM, Agrícola. **Estratégia Empresarial: Conceitos, Processos e Administração**
- BOAVENTURA, João M. G. & FISCHMANN, Adalberto A. **A Epistemologia da Estratégia.** Anais XVI Congresso Latino americano de Estratégia – SLADE2003. Lima: 2003.
- BOURNE, Mike. *et al.* **Designing, implementing and updating performance measurement systems.** International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20 No. 7, 2000, pp. 754-771.
- BRANDENBURGUER, Adam M. & NALEBUFF, Barry J. **Co-Opetição.** São Paulo: Rocco, 1999.

BRASIL, Panorama. **Classe c alavanca escolas particulares**. 2013. Disponível em: <<http://www.panoramabrasil.com.br/economia/classe-c-alavanca-escolas-particulares-id92542.html>>. Acesso em: 26 ago. 2013.

BRUNORO, J. C. & AFIF, A. **Futebol 100% profissional**. São Paulo, Ed. Gente, 1997.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2004, 300 p.

CARDOSO, M.; FARIA, A. **Em busca da aproximação da disciplina à realidade nacional**. In: I Congresso EMA, 2004;

CIA, Filhos e. **Atividades extracurriculares**. 2012. Disponível em: <<http://filhosecia.uol.com.br/2012/04/atividades-extracurriculares>>. Acesso em: 26 ago. 2013.

CLEMENTE, Fabiane apud GIL, A. C. (2007). **Pesquisa qualitativa, exploratória e fenomenológica**: Alguns conceitos básicos. Sítio Administradores. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/pesquisa-qualitativa-exploratoria-e-fenomenologica-alguns-conceitos-basicos/14316/>>. Acesso em 26 de agosto de 2013.

COLLIS, David J. & MONTGOMERY, Cynthia A. **Competing on Resources Strategy in the 1990's**: How do You Create and Sustain a Profitable Strategy? Harvard Business Review, july-august, 1995, p.118-128.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração** (2 ed.). Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONTADOR, J. Celso – **Gestão de operações e Produtividade**. São Paulo: Ed. Edgard Blücher, 1998.

CONTADOR, J. Celso – **Modelo para Aumentar a Competitividade Industrial**. São Paulo: Ed. Edgard Blücher, 1996.

CONTADOR, J. Celso. **Armas da competição**. Revista de administração da USP, São Paulo, v.30, n.2 1995b.

CONTADOR, J. Celso. **Campos da competição**. Revista de administração da USP, São Paulo, v.30, n.1 1995a.

CONTADOR, J. Celso. **Campos e armas da competição**. São Paulo: Ed. Saint Paul, 2008.

CONTURSI, Ernani Bevilaqua. **Marketing esportivo**. 2a Ed. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. **Estatística**. São Paulo: Edgard Blucher, 1976.

COVELL, D. (2005). **Attachment, Allegiance and a Convergent Application of Stakeholder Theory**: Assessing the Impact of Winning on Athletic Donations in the Ivy League. *Sport Marketing Quarterly*, 14(3), 168-176.

CRESCITELLI, Edson; COSTA, Antonio R; **Marketing promocional para mercados competitivos**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CUNHA, Antônio Eugênio. **Educação privada cresce no País. Dirigente aponta aumento dos investimentos**. 2014. Disponível em: <<http://direcionalescolas.com.br/2014/01/09/educacao-privada-cresce-no-pais-dirigente-aponta-aumento-dos-investimentos/>>. Acesso em: 26 ago. 2013.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.

DARIDO, S. C.; RANGEL, I. C. A. **Educação Física na escola**: implicações para a prática pedagógica. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2005.

DONALDSON, T. & PRESTON, L.. **The Stakeholder Theory of the Corporation**: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, v 20, n 1, pág. 65 a 91. 1995

FAGUNDES, A. F. A.; SAMPAIO, D. O.; CASSIA, V.; LARA, J. **Marketing esportivo**: um estudo exploratório da publicação acadêmica brasileira. IV Encontro de Marketing da ANPAD 2010. Florianópolis - SC, 2010.

FERREIRA, N. T. **Trabalho, educação e desporto**. In: VARGAS, A. Desporto e tramas sociais. São Paulo: Sprint, 2001.

FISCHMANN, Adalberto A. & ALMEIDA, Martinho I. R. **Planejamento Estratégico na Prática 2a**. Ed., São Paulo: Editora Atlas, 1991.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R.E. **Strategic Management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

GAMBLE, John E; THOMPSON JR, Arthur A. **Fundamentos da Administração Estratégica**. 2ed. Porto Alegre. Bookman. 2012. 349 p.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e os Cenários dos Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999
- GOHN, M. G. **Educação não formal e cultura política**. 2. Ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- GRACIOSO, F. **A hora e a vez do marketing esportivo**. Estudos ESPM, Vol. 29, nº 265, 1995.
- GUTTMANN, Allen. **The Olympics: A History of the Modern Games**. Urbana: University of Illinois Press, 1992.
- HAKASSON, H.; WALUSZEWSKI, A. **Developing a new understanding of markets: the 4Ps**. Journal of Business & Industrial Marketing. Volume 20, nº 3, 2005, p.110-117, 2005.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 337 p.
- HAX, Arnold C. & MAJLUF, Nicolas S. **The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach**. 2a. ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1996.
- HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- HOURENEAUX JR, Flávio; CORREA, Hamilton L.; MAXIMIANO, Antonio C. A.; **A Contribuição dos prêmios de qualidade para a gestão do desempenho na empresa**. IX SEMEAD.
- HOYLE JR., L. H. **Marketing de Eventos** – Atlas, 2008.
- HUR, Y.; KO, Y.J.; VALACICH, J. A Structural Model of the Relationships Between Sport Website Quality, E-Satisfaction, and E-Loyalty. **Journal of Sport Management.**, Vol. 25 Issue 5, p458-473, 16p. 2011.
- ILTON Teitelbaum. O papel do agente de comunicação nas relações com o esporte. **Revista Famecos**. Porto Alegre. nº 7. 1997.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Exploring Corporate Strategy: Text & Cases with Companion Website Student Access Card**. 8. Ed. Prentice-Hall, 2008.
- KETOLA, Tarja. **Why don't the oil companies clean up their act?** The realities of environmental planning. Long Range Planning, 1998.
- KOCH, Rodrigo. **Universiade 1963 – História e Resultados dos Jogos Mundiais Universitários de Porto Alegre**. Editora Unisinos, 2003, São Leopoldo.

LITTAU, P., JUJAGIRI, N., & ADLBRECHT, G. **25 years of stakeholder theory in project management literature (1984–2009)**. Project Management Journal, 41(4), 17-29. 2010.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada** / trad. Nivaldo Montigelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. – 3. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARKIDES, C.C. **A dynamic view of strategy**. Sloan Management Review, 1999.

MARQUES DE MELO, José; DUARTE, Jorge (Org.). **Memória das ciências da comunicação no Brasil: os grupos do Centro-Oeste**. Brasília: UniCEUB, 2001.

MARTIN, Brian. **Ten reasons to oppose all olympic games**. Freedom, Vol. 57, No. 15, 3 August 1996.

MARTINS, Gilberto de A.; THEÓPHILO, Carlos R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MASCARENHAS, Gilmar. **Construindo a Cidade Moderna: a introdução dos esportes na vida urbana do Rio de Janeiro**. Revista Estudos Históricos. Rio de Janeiro, CPDOC (Fundação Getúlio Vargas). Número 23, pp, 17-39, junho de 1999.

_____. **A cidade e os grandes eventos olímpicos: uma geografia para quem?** LecturasEducacion: Física y Deportes. Buenos Aires, Ano 10, nº 78, novembro de 2004. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com>>. Acesso em: 16 de maio de 2013.

McKAY, M. & PLUMB, C. **Reaching beyond the gold: the impact of the olympic games on real state markets**. Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport. <http://olympicstudies.uab.es> (acesso em 16 de maio de 2013).

MEDINA, Cremilda de A. **Entrevista: o diálogo possível**. São Paulo: Ática, 1995.

MELO DE CARVALHO, A. **Violências no desporto**. Lisboa: Livros Horizonte, 1985.

MINTZBERG, H. Five Ps for strategy. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process, concepts, contexts, cases**. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1991. p.12.

MINTZBERG, Henry. **A Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MIRANDA, C.; ARRUDA, D. **A Evolução do pensamento de marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX**. In Congresso EnAnpad, 2002.

NASSIF, Luis. **O aumento do número de alunos em escolas particulares**. 2012. Disponível em: <<http://jornalggn.com.br/blog/luisnassif/o-aumento-do-numero-de-alunos-em-escolas-particulares>>. Acesso em: 26 ago. 2013.

PEREIRA JR., Alfredo Eurico Vizeu. **Decidindo o que é notícia:** os bastidores do telejornalismo. Porto Alegre: EdipucRS, 2000. (Coleção Comunicação, 2.).

PERRINI, Francesco; TENCATI, Antônio. **Sustainability and Stakeholder Management: the Need for New Corporate Performance Evaluation and Reporting Systems.** Business Strategy and the Environment Bus. Strat. Env. **15**, 296–308 (2006) Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/bse.538

PIOVESAN, Armando; TEMPORINI, Rita apud THEODORSON, G. A. & THEODORSON, A. G.(1995). **Pesquisa exploratória:** procedimentos metodológicos para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. Sítio Scielo Public Health. Disponível em: <http://www.scielo.org/scielo.php?pid=S003489101995000400010&script=sci_arttext&tlng=>>. Acesso em 26 de agosto de 2013.

PITTS, B.G.; STOTLAR, D.K. **Fundamentals of sport marketing.** 2nd ed. Morgantown: Fitness Information Technology, 2002.

POIT, D. R. **Organização de Eventos** – 4 Edição. Ed. PHORTE, 2006.

PORTAL DO PROFESSOR. **Atividades extracurriculares beneficiam alunos e professores.** 2010. Disponível em: <<http://portaldoprofessor.mec.gov.br/conteudoJornal.html?idConteudo=954>>. Acesso em: 26 ago. 2013.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

POST, James E., ALTMAN, Barbara W. **Managing the environmental change process:** barriers and opportunities. *Journal of Organization Change Management*, 1994.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Cláudio Miranda da; BASTOS, Flávia da Cunha. **Gestão do esporte:** definindo a área. Rev. bras. educ. fís. esporte, São Paulo, v. 25, n. spe, Dec. 2011.

ROCHE, Fernando Paris. **Gestão Desportiva.** 2a Ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

SANFELICE, Gustavo Roesse. **Esporte contemporâneo e olimpismo na cobertura dos Jogos Olímpicos.** Lecturas: Educacion Física y Deportes. Buenos Aires, Ano 12, nº 108, maio de 2007. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com>>.

SASSAKI, R. K. Inclusão. **Construindo uma sociedade para todos.** Rio de Janeiro: WVA, 1997.

SCHEUCH, Erwin K. **La entrevista em la investigación social**. In: KÖNIG, René. Tratado de sociologia empírica. Madri: Tecnos, 1973

SCHRER, F. M., ROSS, David. **Industrial Market Structure and Economic performance**. 3. Ed. Boston: Houghton Mifflin, 1990.

SERRA, Fernando A. R., TORRES, Maria C.S., TORRES, Alexandre P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro pratico e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2003.

SHANK, M.D. **Sports marketing: a strategic perspective**. 4th ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2008.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, E. **Administração**. 5. Ed., Ed. PHB, 1985.

TAYLOR, M., & O'Sullivan, N. (2009). How Should National Governing Bodies of Sport Be Governed in the UK? An Exploratory Study of Board Structure. **Corporate Governance: An International Review**, 17(6), 681-693.

THOMAS, J.R.; JACK, K.N.; SILVERMAN, S. **Métodos de pesquisa em atividade física**, 5º Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

TORRES, C.A. **A política de Educação não-formal na América Latina**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

TUBINO, Manoel José Gomes. **Dimensões sociais do esporte**. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1992.

TYAGI, R. K. (2010). **Dynamics of Corporates and Stakeholders Perspective of Corporate Social Responsibility: A Case of Sports Goods Industry Meerut**. **American Journal of Economics & Business Administration**, 2(2), 169-171.

VONROENN, S., Zhang, J., & Bennett, G. (2004). Dimensions of Ethical Misconduct in Contemporary Sports and their Association with the Backgrounds of Stakeholders. **International Sports Journal**, 8(2), 37-54.

WHITTINGTON, Richard. **What is strategy – and does it matter?** London: Thomson Learning, 2001.

YENIYURT, Sengun. **A literature review and integrative performance measurement framework for multinational companies**. **Marketing Intelligence & Planning**, 2003, 21/3, pag. 134-142.

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

ANEXOS (VIDE CD-ROM)