

UNIVERSIDADE PAULISTA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA
COMPETITIVA E SUA INFLUÊNCIA NA
AVALIAÇÃO DO VALOR DE MERCADO
DAS AÇÕES**

HELBER LIMA MENON

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

SÃO PAULO

2013

UNIVERSIDADE PAULISTA
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA
COMPETITIVA E SUA INFLUÊNCIA NA
AVALIAÇÃO DO VALOR DE MERCADO
DAS AÇÕES**

HELBER LIMA MENON

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

Orientador: Prof. Dr. José Celso Contador

Área de Concentração: Estratégia e seus Formatos Organizacionais

Linha de Pesquisa: Estratégia Empresarial

SÃO PAULO

2013

Menon, Helber Lima.

Formulação de estratégia competitiva e sua influência na avaliação do valor de mercado das ações / Helber Lima Menon - 2013.

133 f. : il.

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Paulista, São Paulo, 2013.

Área de Concentração: Estratégia e seus formatos organizacionais.

Orientador: Prof. Dr. José Celso Contador.

1. Estratégia. 2. Teoria da competitividade. 3. Valor de mercado.
I. Título. II. Contador, José Celso (orientador).

HELBER LIMA MENON

**FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA
COMPETITIVA E SUA INFLUÊNCIA NA
AVALIAÇÃO DO VALOR DE MERCADO
DAS AÇÕES**

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

Aprovada em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

_____/_____/_____
Prof. Dr. José Celso Contador
Universidade Paulista

_____/_____/_____
Prof. Dr. Iran Siqueira Lima
Universidade de São Paulo

_____/_____/_____
Profa. Dra. Nadia Wacila Hanania Vianna
Universidade Paulista

À minha esposa Graziela e filhas Gabriela e Beatriz, com amor, admiração e gratidão pela compreensão por minhas ausências ao longo do curso e elaboração deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os professores da UNIP que muito contribuíram para a construção do meu conhecimento científico e intelectual.

Ao professor José Celso Contador pela atenção, apoio e fonte de iluminação ao longo da orientação do trabalho.

À professora Nadia Wacila Hanania Vianna por seus conselhos e orientações metodológicas que muito contribuíram na construção da pesquisa e pela dedicação na leitura e correção do trabalho.

Ao professor Iran Siqueira Lima pelas valiosas contribuições na banca de qualificação.

À empresa objeto de pesquisa (que optou pela ocultação de seu nome) pela receptividade e apoio ao fornecimento de informações para a condução da pesquisa.

Aos colegas de curso que, em discussões, trocas de informações e companheirismo, contribuíram na jornada de todo o curso.

À Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) pela concessão da bolsa de mestrado.

RESUMO

A administração, a partir de modelos e ferramentas de gestão, evolui influenciada pelos ambientes externo e interno. A adoção de determinada estratégia está condicionada pela competição à qual o setor ou a empresa estão expostos. Esta pesquisa buscou estudar o setor de construção civil, que é competitivo e sofre importantes mudanças: i) macroeconômicas, como a redução da inflação, redução da taxa básica de juros, aumento da renda da população ou mesmo aumento das linhas de crédito disponíveis para este fim; e ii) microeconômicas: crescimento das empresas do setor, consolidação e ganhos de escala, melhoria de tecnologia do processo construtivo, abertura de capital das empresas que as capitalizaram e permitiram atender à demanda. Para tanto, lançar mão de modelos de formulação de estratégias, sejam elas de negócio ou operacionais, tornou-se imperativo para as organizações. Ao mesmo tempo, a obtenção de recursos para financiamento das atividades empresariais por meio da abertura de capitais, que já é alternativa comum em mercados maduros, passa a ser fonte efetiva de recursos no Brasil. A gestão das empresas de capital aberto nacional assume a tendência desses mercados maduros no que tange à gestão centrada na geração de valor ao acionista. Esta pesquisa objetivou estudar como o aumento da competitividade de uma empresa do setor de construção civil, conseguido por meio do processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo modelo de Campos e Armas da Competição, influencia a avaliação dos analistas do mercado de capitais, que se traduz no comportamento futuro do valor de suas ações. Para o estudo duas etapas foram essenciais: a primeira é o estudo de caso de uma empresa de capital aberto do setor de edificações, para a formulação da estratégia competitiva de negócio e estratégias competitivas operacionais, representando a variável independente da pesquisa; a segunda etapa classifica-se como experimento ao levar tais estratégias aos analistas do mercado de capitais para identificar influência no valor das ações da empresa, constituindo-se a variável dependente. A hipótese de que o valor de mercado das empresas que possuem estratégias formuladas por meio de um processo formal é maior do que as empresas que não possuem foi confirmada na pesquisa, embora não seja um experimento que permita a generalização, pois a amostra não é representativa e evidencia limitação ao estudo.

Palavras-chave: Estratégia; Teoria da Competitividade; Valor de Mercado;

ABSTRACT

The administration, through templates and management tools, has evolved influenced by external and internal environments. The adoption of a particular strategy is conditioned by the competition that the industry or the company is exposed. This research studied the construction industry, which is competitive and has undergone significant changes: i) macroeconomic such as reducing inflation, reducing the interest rate, increasing income levels or even increase credit lines available for this purpose and ii) microeconomic: growth of companies, consolidation and economies of scale, improved technology of the construction process, these companies IPO that allowed capitalized and meet demand. Therefore, resorting to models of strategy formulation, whether business or operational, it has become imperative for organizations. At the same time, obtaining resources to finance the business activities by opening the capital, which is already common alternative in mature markets, becomes effective source of funds also in Brazil. That said, the management of publicly traded companies going to follow the national trend of these markets mature with respect to management focused on generating shareholder value. This research aims to study how to increase the competitiveness of an enterprise of construction industry, achieved through the process of formulating competitive strategy prescribed by the Model Weapons and Field Competition, influence the evaluation of capital market analysts who translates into the future behavior of the value of their shares. For the study two steps were necessary: the first is the case study of a public company's buildings sector for formulating competitive strategy competitive strategies and business operations, representing the independent variable of the study, the second step ranks as an experiment to bring these strategies to capital market analysts to identify influence the value of its shares, constituting the dependent variable. The hypothesis that the market value of the companies that have formulated strategies through a formal process is greater than companies that have not been confirmed with the research, although it is not an experiment that allows generalization, since the sample is not representative and limiting the study shows.

Key-words: Strategy; Theory of Competitiveness; Market Value;

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipologia da Estratégia.....	20
Quadro 2 - Visão Sintética de uma Gestão Baseada em Valor	31
Quadro 3 - Capacidades Diferenciadoras e Direcionadores de Valor	32
Quadro 4 - Configuração dos Campos da Competição	37
Quadro 5 - Estratégias de Pesquisa.....	65
Quadro 6 - Campos da competição valorizados pelos clientes, Empresa e concorrentes para Produto 1	74
Quadro 7 - Campos da competição valorizados pelos clientes, Empresa e concorrentes para Produto 2	75
Quadro 8 - Mapa Estratégico Produto 1	76
Quadro 9 - Mapa Estratégico Produto 2	83
Quadro 10 - Relação de armas da Empresa e Intensidade Atual.....	86
Quadro 11 - Matriz de priorização das armas para campo da competição em preço	87
Quadro 12 - Cálculo do foco e dispersão conjuntos para o Produto 1	88
Quadro 13 - Ações para aumentar a intensidade das armas	90
Quadro 14 - Armas que não necessitam de ações para adequação da intensidade.....	92
Quadro 15 - Armas que podem sofrer ações de redução da intensidade	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perspectiva de valorização da ação.....	95
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Análise da Indústria	24
Figura 2 - Representação do tipo de pesquisa como experimental.....	67
Figura 3 - Representação da precificação pelos analistas.....	68

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1. Problema de Pesquisa	14
1.2. Objetivo Geral	14
1.3. Objetivos Específicos	15
1.4. Hipótese	15
1.5. Justificativa	15
1.6. Organização da Dissertação.....	16
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	18
2.1. Conceitos Centrais de Estratégia	18
2.2. Conceitos de Estratégia Competitiva.....	21
2.2.1. Estratégias Competitivas de Porter	21
2.2.2. RBV – Visão Baseada em Recursos	27
2.2.3. BSC – <i>Balanced Score Card</i>	28
2.2.4. O Modelo de Campos e Armas da Competição	30
2.3. Gestão Baseada em Valor	30
3. REFERENCIAL TEÓRICO: O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO (CAC).....	34
3.1. Conceitos do Modelo de Campos e Armas da Competição	34
3.1.1. Tese do Modelo de Campos e Armas da Competição	34
3.1.2. Aplicação do Modelo de Campos e Armas da Competição.....	35
3.1.3. Conceitos e Definições dos Campos da Competição	36
3.1.4. Conceitos e Definições de Arma e Armas da Competição	39
3.1.5. Etapas da Determinação das Armas da Empresa	40
3.1.6. Relevância das Armas	41
3.1.7. Alvo das Armas	42

3.1.8. Variáveis Quantitativas do Modelo de Campos e Armas da Competição	43
3.1.9. Validação do Modelo de Campos e Armas da Competição	45
3.2. Competitiva prescrita pelo modelo de Campos e Armas da Competição	49
3.2.1. Definir a Empresa Almejada	50
3.2.2. Estruturar o Sistema de Inteligência Competitiva.....	51
3.2.3. Entender o Negócio	52
3.2.4. Identificar e Avaliar Oportunidades, Ameaças e Riscos.....	52
3.2.5. Formulação da Estratégia Competitiva de Negócio Utilizando o Modelo de Campos e Armas da Competição	53
3.2.6. Decidir a Estratégia Competitiva de Negócio	58
3.2.7. Definir a Estratégia Competitiva Operacional	59
3.2.8. Implementar a Estratégia Competitiva.....	62
3.2.9. Controlar os Resultados da Estratégia Adotada	63
4. METODOLOGIA	65
4.1. Estratégia de Pesquisa.....	65
4.1.1. Primeira Etapa: Estudo de Caso	66
4.1.2. Segunda Etapa: Experimento	67
4.2. Coleta e Análise dos Dados	68
4.3. Etapas da Pesquisa	69
5. ESTUDO DE CASO	70
5.1. A Empresa do setor de edificações	70
5.1.1. Histórico da Empresa	70
5.1.2. Produtos e Mercados	71
5.1.3. Contexto setorial	71
5.2. Formulação da Estratégia Competitiva.....	71
5.2.1. Definir a Empresa Almejada	72
5.2.2. Governança Corporativa e o Sistema de Inteligência Competitiva.....	73

5.2.3. Considerações Preliminares sobre a Estratégia Competitiva de Negócio.....	74
5.2.3.1.Recomendação da Estratégia Competitiva de Negócio para o Produto 1 (supereconômico – R\$ 100 a R\$ 200 mil)	76
5.2.3.2.Recomendação da Estratégia Competitiva de Negócio para o Produto 2 (econômico – maior que R\$ 200 mil)	82
5.2.4. Considerações Preliminares de Estratégias Competitivas Operacionais.....	85
6. O EXPERIMENTO	93
6.1. Caracterização dos Analistas do Mercado de Capitais	93
6.2. Operacionalização do Experimento	94
6.3. Discussão dos Resultados	94
7. CONCLUSÃO.....	96
REFERÊNCIAS	99
APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO	103
APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA INTENSIDADE ATUAL DAS ARMAS	105
APÊNDICE 3 – MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DAS ARMAS - Campo preço e condições de pagamento.....	113
APÊNDICE 3 – MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DAS ARMAS – Campo projeto e qualidade do produto	114
APÊNDICE 3 – MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DAS ARMAS – Campo prazo de entrega do produto	115
APÊNDICE 3 – MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DAS ARMAS – Campo imagem do produto, da marca e da empresa	116
APÊNDICE 4 – CÁLCULO DO FOCO, DISPERSÃO E INTENSIDADE MÉDIA – Campo preço e condições de pagamento	117
APÊNDICE 4 – CÁLCULO DO FOCO, DISPERSÃO E INTENSIDADE MÉDIA – Campo projeto e qualidade do produto.....	118
APÊNDICE 4 – CÁLCULO DO FOCO, DISPERSÃO E INTENSIDADE MÉDIA – Campo prazo de entrega do produto	119

APÊNDICE 4 – CÁLCULO DO FOCO, DISPERSÃO E INTENSIDADE MÉDIA – Campo imagem do produto, da marca e da empresa.....	120
APÊNDICE 5 – Cálculo do foco e dispersão conjuntos nos campos propostos com intensidades atuais das armas para o Produto 1	121
APÊNDICE 5 – Cálculo do foco e dispersão conjuntos nos campos propostos com intensidades atuais das armas para o Produto 2	122
APÊNDICE 6 – Cálculo do foco e dispersão conjuntos com campos e intensidades propostas para o Produto 1	123
APÊNDICE 6 – Cálculo do foco e dispersão conjuntos nos campos e intensidades propostas para o Produto 2	124
APÊNDICE 7 – Questionário de avaliação do valor das ações com apresentação das estratégias competitivas de negócio e operacionais	125
APÊNDICE 8 – Cálculo teste estatístico de Wilcoxon	133

1. INTRODUÇÃO

1.1. Problema de Pesquisa

O setor da construção civil é dividido em três subsetores pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), em razão do tipo de atuação: Edificações, Construção Pesada e Montagem Industrial. Neste trabalho será abordado o subsetor de Edificações.

Vários fatores impulsionam os investimentos do setor de construção civil imobiliário nos últimos cinco anos. Dentre os principais destacam-se: inflação baixa e sob controle, redução da taxa básica de juros e injeção de capital nas empresas a partir da abertura de capital.

A escolha do mercado imobiliário justifica-se por representar grande peso e influência na economia. O setor responde por 5% do número de empregos de todo o país, de acordo com o Ministério do Trabalho (2009), e tem participação no PIB que varia de 5% (CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO, 2009) a 16% (EPUSP, 2002, p.6), dependendo da metodologia de cálculo.

Além disso, o interessante momento econômico pelo qual passa essa indústria, com aumento de 1.268% no volume de crédito imobiliário concedido no país e de 531% no número de unidades financiadas, ambos entre 2003 e 2008 (SECOVI-SP, 2009), igualmente motiva a escolha do mercado em questão.

Em relação ao fator abertura de capital, destaca-se que, segundo a BM&F BOVESPA, das 22 empresas atualmente listadas no setor de construção civil, mais especificamente no subsetor de edificações, 11 delas tiveram seu capital aberto após 1º de janeiro de 2005.

Assim, no intuito de entender as diferenças nas escolhas estratégicas de cada empresa, este projeto de pesquisa visa estudar o seguinte problema: como estratégias competitivas de negócio e operacionais, formuladas para empresas por meio de processo formal, influenciam a avaliação dos analistas do mercado de capitais quanto ao valor de mercado das ações dessas empresas?

1.2. Objetivo Geral

Entender como a existência de estratégias competitivas, formuladas por um processo formal, fundamentado no Modelo de Campos e Armas da Competição, influencia a avaliação

dos analistas do mercado de capitais quanto ao valor das ações de uma empresa de edificações.

1.3. Objetivos Específicos

- Formular, por meio do processo prescrito pelo Modelo de Campos e Armas da Competição, a estratégia competitiva de negócio e as estratégias competitivas operacionais que visem ao aumento da vantagem competitiva de uma empresa de edificações;
- Verificar se a estratégia competitiva de negócio e as estratégias competitivas operacionais, formuladas de acordo com o processo prescrito pelo Modelo de Campos e Armas da Competição, geram valor ao acionista, segundo a interpretação de analistas do mercado de capitais.

1.4. Hipótese

O valor de mercado das empresas que possuem estratégias competitivas de negócio e operacionais, formuladas por meio de um processo formal, é maior do que o valor de mercado das empresas que não as possuem, segundo a interpretação dos analistas do mercado de capitais.

1.5. Justificativa

Os conceitos de campos e armas da competição nasceram no início da década de 1990 e evoluíram a ponto de hoje estarem estruturados em poderoso modelo quantitativo da Teoria da Competitividade, já testado e validado. Após validar os constructos desse modelo, Contador (2008) propôs um processo de formulação da estratégia competitiva de negócio e das estratégias competitivas operacionais já testado em algumas empresas.

Por meio desta pesquisa, pretende-se verificar se as estratégias competitivas geradas pelo modelo influenciam o valor das empresas segundo a opinião dos analistas dos mercados de capitais.

Como estudo com esse escopo nunca foi realizado, este projeto poderá contribuir para o aperfeiçoamento do Modelo de Campos e Armas da Competição ao corroborar sua

validação no setor da construção civil e, ao mesmo tempo, verificar, com analistas do mercado de capitais, se as estratégias prescritas geram vantagem competitiva que resulte em percepção de valorização das ações. Neste segundo argumento, o modelo passaria pela avaliação não apenas dos executivos da organização, mas pela percepção dos analistas do mercado de capitais.

Há que se observar, ainda, a evolução da gestão baseada em valor, quebrando a barreira de resistência alicerçada exclusivamente pela cultura da busca do lucro e rentabilidade. Por essa perspectiva, as empresas envidam esforços para encontrar vantagens competitivas que realmente agreguem valor e resultem na valorização da empresa.

Ademais, os ativos intangíveis assumem importância na obtenção de vantagem competitiva, caracterizando que o valor de mercado de uma empresa depende de ambiente organizacional e da estratégia adotada pela empresa, devendo ser analisado, portanto, não apenas por informações financeiras (PACE, 2003).

Em suma, este estudo pretende contribuir cientificamente para a verificação da aplicabilidade do processo de formulação das estratégias competitivas no setor de edificações, pois procura verificar a capacidade do modelo de propor estratégia competitiva de negócio e estratégias competitivas operacionais que gerem vantagens competitivas à empresa, e se são capazes de levar os analistas de mercado de capitais a concluir pelo potencial aumento do valor das ações da empresa.

A escolha da empresa objeto de pesquisa para este estudo se dá pela acessibilidade do pesquisador, além de ser uma das dez maiores construtoras do País e pertencer a um dos cem maiores grupos empresariais nacionais; no entanto, a empresa optou pela omissão de sua identificação, sendo denominada neste trabalho como “Empresa”.

1.6. Organização da Dissertação

A dissertação apresenta neste capítulo a contextualização do setor de construção civil, objetivando esclarecer ao leitor características do setor, ao mesmo tempo em que cita a importância e contribuição da pesquisa.

O capítulo seguinte faz uma revisão da literatura sobre estratégia empresarial, sem a pretensão de uma epistemologia sobre o tema, centrando-se, no entanto, sobretudo em teorias que auxiliaram na formulação do Modelo de Campos e Armas da Competição. Apresenta

ainda o assunto da Gestão Baseada em Valor, que merece ser discutido nesta pesquisa, pois um de seus objetivos é verificar a influência da formulação da estratégia competitiva como fator influenciador na precificação do valor da ação no mercado de capitais.

O referido modelo Campos e Armas da Competição é o referencial teórico que embasa esta pesquisa, apresentado no capítulo 3.

O capítulo quatro aborda os aspectos metodológicos da pesquisa.

O capítulo cinco mostra a contextualização do setor da construção civil, apresentação em linhas gerais da empresa objeto de pesquisa, a estratégia competitiva de negócio e as estratégias competitivas operacionais formuladas a ela, representando a primeira etapa da pesquisa voltada ao estudo de caso.

Em seguida é apresentada a segunda etapa da pesquisa, relacionada ao experimento, em que se relaciona a variável independente (estratégias) à dependente (valor das ações).

Por fim a apresentação das referências bibliográficas e apêndices nos capítulos sete e oito, respectivamente.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O que se pretende neste capítulo do referencial teórico é apresentar os conceitos centrais de estratégia, de forma a permitir um melhor entendimento do complexo tema, visando contribuir para a compreensão do trabalho. Para isso, a construção do capítulo apresenta os conceitos centrais de estratégia e sua evolução da área militar à área de negócios, passando pelos níveis e tipologias descritos pela academia.

Em seguida cita as teorias de estratégias competitivas das escolas de Porter, Visão Baseada em Recursos (RBV) e *Balanced Score Card* (BSC), para então apresentar o modelo de Campos e Armas da Competição. Por fim, é apresentada a teoria de Gestão Baseada em Valor.

2.1. Conceitos Centrais de Estratégia

A palavra estratégia tem origem no vocabulário grego, e no princípio foi aplicada apenas à área militar, tendo sido definida por Sun Tzu (1988) como manobras que visam escolher caminhos mais vantajosos. De maneira mais clara, o dicionário de Aurélio Buarque de Holanda Ferreira (1986) define como arte militar de planejar e executar ações visando alcançar e manter posições favoráveis em ações futuras.

Embora Drucker (1951) tenha sido um dos primeiros a versar sobre a importância do ambiente na condução dos negócios e estabelecimento dos seus objetivos, somente na década de 60 o termo estratégia passou a fazer parte do vocabulário da área de administração em literaturas e pesquisas.

Reconhecido como um dos primeiros a estudar o assunto, Ansoff (1965) apresentou uma visão racional do tema, preocupando-se mais com a formulação da estratégia em detrimento da execução, avaliação e controle, a partir da ligação das áreas funcionais da empresa ao ambiente no qual está inserida.

Ainda que os conceitos estivessem sendo fortalecidos acerca do tema, a evolução das pesquisas faz surgir corrente de pesquisadores com divergências em alguns pontos, em que, ao contrário do pensamento de Ansoff citado anteriormente, Mintzberg (1994) questiona a capacidade de predeterminação ou previsão do ambiente, dissociação do planejamento e operações e também a capacidade de formulação da estratégia.

Esse fator ambiente, que passou a figurar como preocupação para as empresas, tem origem, segundo Wood (1990), em aspectos de relação da organização com o passado da sociedade, dispostas pela autora em três dimensões: a primeira relacionada à política, cultura, religião e história do país; a segunda em necessidades comuns de operação de negócios como recursos, tecnologia e mercados; já a terceira estaria ligada ao ambiente colaborativo como político, econômico e tecnológico.

Entretanto, para Freeman (1984), que lançou o termo *stakeholder*, a relação da organização com a sociedade não tem ligação temporal passada, mas entendimento profundo de como um grupo afeta e será afetado pelo ambiente. Para ele, sua teoria veio completar uma lacuna que permite aos executivos lidar com as mudanças do ambiente de forma mais efetiva, expandindo o entendimento de ambiente interno de colaboradores e fornecedores para acionistas e clientes. Da mesma forma, em relação ao ambiente externo, amplia a visão além dos concorrentes, vislumbrando influência de governo, ambientalistas, mídias e grupos de interesses especiais.

Outra teoria envolvendo a relação com o ambiente e *stakeholders* é apresentada por Brandenburger e Nalebuff (1999), que defendem a cooperação entre organizações visando aumentar o mercado para todos num momento que antecede a competição, que se dá ao repartir aquele mercado mais desenvolvido, chamando essa teoria de co-opetição.

Independentemente das divergências quanto ao processo a ser seguido para obtenção da estratégia, percebe-se convergência dos autores no que se refere ao conteúdo. Uma classificação elaborada por Hax e Majluf (1996) indica nove dimensões para o conteúdo da estratégia que, em maior ou menor grau, está presente nas definições dos mais diversos autores de estratégia:

1. Determinar e revelar os propósitos da organização em termos de objetivos de longo prazo, planos de ação e prioridades na alocação de recursos;
2. Selecionar os negócios nos quais a empresa atuará;
3. Procurar como alcançar vantagens competitivas sustentáveis por responder apropriadamente às oportunidades e ameaças do ambiente e aos pontos fortes e fracos da empresa;
4. Identificar as tarefas gerenciais distintivas dos vários níveis hierárquicos (corporativo, de negócios e funcional);

5. Padrão de decisões integrado e coerente;
6. Definição da natureza das contribuições econômicas ou não aos stakeholders;
7. Expressar a intenção estratégica da empresa;
8. Objetivar a criação e o desenvolvimento das competências essenciais da empresa;
e
9. Ser o meio de investir seletivamente nos recursos tangíveis e intangíveis para desenvolver as capacitações que assegurem a sustentação da vantagem competitiva.

Ainda quanto ao conteúdo, Boaventura e Fischmann (2003) criaram uma tipologia relativa aos conteúdos de estratégia de vários autores, conforme quadro abaixo:

Quadro 1 - Tipologia da Estratégia

TIPOLOGIA	CARACTERÍSTICA	AUTORES
Estratégia por Objetivos	Relaciona estratégia com objetivos e metas como relação de causa e efeito, como se o foco fosse empregar os recursos na busca de objetivos.	Chandler, Learned <i>et al</i> , Andrews, Ackoff, Rhenman, Rumelt, Drucker, Lorange & Vancil, Steiner & Miner, Miles & Snow, Christensen <i>et al</i> , Hofer & Schendel, Fahey & Randall, Johnson & Scholes e Bethlem.
Estratégia pela Vantagem Competitiva	A estratégia é orientada para alcançar e manter uma vantagem competitiva.	Porter, Andrews, Henderson, Hax & Majluf, Pfeffer e Fahey & Randall.
Estratégia pela Competência Essencial	Esse grupo de autores acredita que a vantagem competitiva com oponentes está no desenvolvimento de competências essenciais dentro da organização.	Hofer & Schendel, Andrews, Quinn, Werther & Kerr e Hamel & Prahalad.
Estratégia pela Interação com Competidores	Para esses autores há interrelação entre a estratégia e a interação dos competidores, levando em consideração a ação e reação dos competidores.	Von Neumann & Morgenstern, Simon, Newman, Schelling, Allison, Quinn, Dixit & Nalebuff e Zaccarelli.

Fonte: Adaptado de Boaventura e Fischmann (2003)

Outra classificação amplamente difundida está relacionada à divisão da estratégia em níveis, ou, como Mintzberg e Quinn (1991) definiram, uma disposição hierárquica assim distribuída: i) Corporativa: determina em qual setor a empresa deve operar; ii) Unidades de Negócios: como se deve competir no setor; e iii) Funcional: como a área deve atuar a partir da estratégia de negócio escolhida.

Com estas poucas definições, pode-se indicar que esta pesquisa tem sua área de concentração em estratégia e sua linha de pesquisa em estratégia empresarial, mais especificamente apoiada na estratégia voltada para a busca da vantagem competitiva, utilizando-se de um modelo aplicado em nível de estratégia de negócio, no entanto, já considerando as estratégias operacionais, alinhadas à de negócio.

2.2. Conceitos de Estratégia Competitiva

Um dos autores precursores da estratégia pela vantagem competitiva é Michael Porter, que introduziu o conceito a partir da obra *Vantagem Competitiva* (1986), defendendo que a essência da formulação da estratégia competitiva está na relação da empresa com o ambiente. Aponta as habilidades que as empresas devem desenvolver em relação às forças externas por meio da identificação das características estruturais básicas das indústrias que determinam as forças competitivas e, assim, sua rentabilidade.

2.2.1. Estratégias Competitivas de Porter

Na busca da vantagem competitiva, Porter, que enxerga a essência da formulação estratégica competitiva na relação da empresa com o ambiente, ressalta as habilidades que as empresas devem lidar em relação às forças externas, pela identificação das características estruturais básicas das indústrias que determinam as forças competitivas e, assim, sua rentabilidade.

Mostra que a formulação da estratégia competitiva tem como base a análise estrutural em profundidade, identificando as fontes de cada força e seus pontos fortes e fracos. As forças são:

1. AMEAÇA DE ENTRADA: novas empresas que entram desejam ganhar parcela de mercado, podendo diminuir preço e inflacionar custos, reduzindo a rentabilidade.

Influenciam essa ameaça:

- Barreiras de Entrada: representada por fatores como:
 - Economias de escala;
 - Diferenciação do produto;
 - Necessidade de capital;
 - Custos de mudança;
 - Acesso aos canais de distribuição;
 - Desvantagens de custo independentes de escala;
 - Política governamental.
- Retaliação Prevista: ante a expectativa do entrante em relação a uma resposta rigorosa de concorrentes já estabelecidos no sentido de tornar difícil sua permanência, este pode ser dissuadido da entrada.

2. INTENSIDADE DA RIVALIDADE: pode ser representada pela disputa por posição no mercado, com táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou de garantias entre os concorrentes.

Características que demonstram essa intensidade:

- Concorrentes numerosos ou bem equilibrados;
- Crescimento lento da indústria;
- Custos fixos ou de armazenamento altos;
- Ausência de diferenciação ou custos de mudança;
- Capacidade aumentada em grandes incrementos;
- Concorrentes divergentes;
- Grandes interesses estratégicos;
- Barreiras de saída elevadas.

3. **PRESSÃO POR PRODUTOS SUBSTITUTOS:** os substitutos, que são aqueles que podem fazer a mesma função dos produtos da indústria analisada, afetam a indústria ao limitar o preço por ela praticado e, conseqüentemente, reduzindo retornos potenciais. Exigem maior atenção os substitutos que: i) estão sujeitos a melhoramento e ii) são produzidos por indústria com lucros altos.
4. **PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES:** quando os compradores forçam por preços baixos, barganham por qualidade ou serviços, ou jogam concorrentes uns contra os outros, minam a rentabilidade da indústria. Compradores são poderosos quando:
- Estão concentrados ou adquirem grandes volumes em relação às vendas do vendedor;
 - Os produtos que eles adquirem da indústria representam fração significativa de seus próprios custos ou compras;
 - Os produtos que eles compram da indústria são padronizados ou não diferenciados;
 - Eles enfrentam poucos custos de mudança;
 - Eles conseguem lucros baixos;
 - Compradores que são ameaça concreta de integração para trás;
 - O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador;
 - Os compradores têm total informação.
5. **PODER DE NEGOCIAÇÃO DO FORNECEDOR:** este pode sugar a rentabilidade da indústria quando ela é incapaz de repassar o aumento dos custos ao preço. É poderoso quando:
- É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
 - Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;

- A indústria não é cliente importante para o grupo fornecedor;
- O produto dos fornecedores é insumo importante para o negócio do comprador;
- Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança;
- O grupo de fornecedores é ameaça concreta de integração para a frente.

Figura 1 - Análise da Indústria



Fonte: PORTER (1986, p. 23)

Porter (1991) propõe três estratégias que levam a um resultado superior no setor: liderança em custo, diferenciação e enfoque.

Liderança em Custo

A primeira está relacionada à capacidade de gerar vantagem em custo, demonstrando como uma empresa pode explorar oportunidades para melhorar sua posição e se tornar mais competitiva neste quesito, extrapolando a visão comum de que custo está relacionado à produção e mostrando que parcelas significativas desses custos estão relacionadas a marketing, vendas, serviço, desenvolvimento de tecnologia e infra-estrutura.

Apresenta o conceito de Atividades de Valor, que é visão ampliada de custo, ou, em outras palavras, que não devemos examinar o custo de toda a empresa, mas da cadeia que compõe essa atividade, considerando não somente os custos operacionais, mas ativos ligados a essa atividade de valor. Lembra ainda que estes valores não precisam ter precisão de relatórios financeiros; estimativas são suficientes para análise estratégica.

As atividades de valor geram comportamentos de custos, que variam com uma série de fatores estruturais, denominados Condutores dos Custos, sendo dez os principais:

1. Economias de Escala: habilidade de executar atividades de formas diferentes e mais eficientes em volume maior;
2. Aprendizagem: quando, em função de tempo, empresa aprende a produzir com maior eficiência, reduzindo custos (ex: mudança de layout, melhor programação de produção, eficiência da mão de obra, modificação do projeto do produto, adaptação da matéria-prima);
3. Padrão de Utilização da Capacidade: quando a empresa tem custo fixo substancial, e estes geram uma penalidade se a estrutura está subutilizada;
4. Elos: como o custo deve ser analisado sob a ótica de atividade de valor, deve-se potencializar a vantagem de custo a partir de coordenação ou otimização conjunta de atividades;
5. Inter-relações: quando uma atividade de valor pode ser compartilhada com uma empresa-irmã;
6. Integração: em uma atividade de valor, avaliar se é interessante manter determinada atividade sendo executada interna ou externamente à empresa;
7. Oportunidade: a empresa que lança primeiro determinado produto tem o benefício de estabelecer a marca e desenvolver a aprendizagem. Quem se move posteriormente goza de benefícios como compra de equipamentos modernos, escapa dos altos custos de desenvolver mercado e contrata uma força de trabalho menos antiga e, portanto, mais barata;
8. Políticas Discrecionárias: como se dará a escolha das políticas da empresa em relação a: características, desempenho e configuração do produto; Mix e

variedades; Nível de serviço; Índice de gastos com marketing e tecnologia; Canais empregados; etc;

9. Localização: a localização tem influência sobre o custo de quase toda atividade de valor;
10. Fatores Institucionais: custos afetados por regulamentação governamental, sindicalização, tarifas e tributos, entre outros. Embora normalmente ficam fora do controle da empresa, pode haver meios de influenciá-los ou minimizar seu impacto;

Diferenciação

Além da vantagem em custo, a diferenciação é vantagem competitiva de que a empresa pode dispor. Ao contrário da forma como as empresas enxergam, a diferenciação não está em práticas de marketing ou do ponto físico, mas na cadeia de valores visando criar imagem de singularidade, sendo definida por Porter (1991, p.115) que “as estratégias de diferenciação procuram criar valor para o comprador por toda a cadeia de valores”.

A exemplo dos condutores de custo apresentados acima, o autor cita os condutores de singularidade como forma de desenvolver a criação da diferenciação ou diagnosticar grau de sustentabilidade da diferenciação, conforme aqui citadas em ordem de importância: 1. Escolha de políticas; 2. Elos; 3. Oportunidade; 4. Localização; 5. Inter-relações; 6. Aprendizagem; 7. Integração; 8. Escala; 9. Fatores Institucionais.

Como a singularidade é obtida por meio de execução de atividades de valor de forma melhor que a concorrência, a diferenciação é dispendiosa.

A singularidade deve gerar valor para o comprador. Isto é entendido pelo conhecimento da cadeia de valores do comprador, que determina as necessidades dele e constitui as bases da diferenciação, que podem ser por: i) redução de custo do comprador; ii) elevando o desempenho do comprador.

Assim, uma empresa pode intensificar sua diferenciação: i) tornando-se singular na execução de suas atividades de valor, ou ii) Reconfigurando sua cadeia de valores intensificando singularidade.

Enfoque

A terceira estratégia ressaltada por Porter (1991) preconiza o direcionamento de esforços a determinado segmento, ou seja, as políticas de gestão da empresa devem ser focadas a um grupo de clientes, linha de produtos ou mercado geográfico, resultando em atendimento superior. Esta contrapõe as estratégias anteriores, pois as primeiras têm direcionamento a todo o setor e esta última ao segmento escolhido, o que pressupõe capacidade de desenvolvimento de habilidades que resultam em atendimento das necessidades do seu mercado de maneira mais efetiva e eficaz.

2.2.2. RBV – Visão Baseada em Recursos

Barney (1991) defende que as causas das vantagens competitivas estão associadas a fatores internos à empresa, recebendo essa escola a denominação Visão Baseada em Recursos (RBV – *Resource Based View*), indicando como pilares a heterogeneidade das empresas quanto a recursos estratégicos e dificuldade quanto à mobilidade, assegurando uma diferenciação duradoura quanto a recurso interno.

Outro autor dessa escola, Hitt (2002) defende que com os recursos internos que a empresa possui e a eficácia da gestão destes se consegue desempenho superior e vantagens competitivas. Afirma que quando a empresa cria novas capacitações que levam a competências essenciais de maneira contínua, a empresa obtém competitividade estratégica e retorno acima da média.

Ainda segundo Hitt (2002), os recursos internos são divididos como tangíveis e intangíveis, e reforça a importância cada vez maior dos intangíveis na criação de valor para a empresa. Sob esse prisma, subdivide a gestão dos intangíveis como capacitações e competências essenciais, em que a primeira está ligada basicamente à elaboração, transmissão, troca de informações e conhecimentos do capital humano da empresa e a segunda decorre de um processo organizacional voltado para acumular e distribuir recursos e capacidades.

Para Collis (1995), os recursos não podem ser avaliados isoladamente, pois seus valores são influenciados pelas forças do mercado. Por isso, para avaliar se um recurso é estratégico, há a necessidade de identificar alguns pontos:

- A inimitabilidade, ou seja, a dificuldade de ter um recurso copiado constitui o ponto mais importante da criação de valor, pois limita a competição e permite um lucro mais generoso e contínuo;
- Quanto mais longo um recurso, mais valor ele terá, embora a maioria tenha tempo limitado;
- Nem todo lucro proveniente do recurso automaticamente vai para a empresa que o detém. Esse valor acaba sendo percebido pelos players como clientes, distribuidores, fornecedores e colaboradores;
- Desde que Michael Porter introduziu as Cinco-Forças, todos analisam o ambiente externo para avaliar potencial impacto de um produto substituto, o que não é diferente em relação aos recursos internos;
- Testar a superioridade competitiva, isto é, qual recurso é realmente melhor. Erroneamente, as empresas analisam as atividades internas no sentido de encontrar sua competência central; na verdade isso deveria ser uma avaliação externa criteriosa, comparando com seus competidores.

Maior notoriedade à RBV foi atingida com a obra de Hamel e Prahalad (1995) ao aprofundar o estudo sobre competência essencial como forma de atingir vantagem competitiva, pois demanda maior tempo para ser desenvolvida. A defesa dos autores está relacionada à competência essencial não gerar competitividade para produto, mas para uma gama deles o que torna mais duradouro, gerando competitividade para a empresa. É tida como competência essencial aquela em que há valor percebido pelo cliente, propicia diferenciação com os concorrentes e gera capacidade de expansão a novos mercados.

2.2.3. BSC – *Balanced Score Card*

O tema *Business Performance Measurement* (BPM) foi objeto de estudo para FRANCO-SANTOS *et al.* (2007), que identificam uma lacuna nas pesquisas do assunto por ser estudado por diferentes áreas como administração estratégica, gestão de operações, recursos humanos, sistemas de informação, marketing e controladoria, gerando numerosas definições para o tema, objetivando aprofundar a definição do termo e identificar as características chave, de forma a identificar condição necessária e suficiente de uma BPM.

Na área de estratégia define-se como procedimento usado para mensurar o desempenho de medidas implementadas na estratégia na organização ou sistema usado não somente como medida de desempenho, mas para prover informação essencial para conteúdo e validade da estratégia. Neste trabalho, FRANCO - SANTOS *et al.* (2007) não buscaram criar mais uma definição, mas identificar característica-chave do BPM.

No estudo, duas características foram classificadas como imprescindíveis: análise de desempenho, que se refere à medida ou dados; e suporte à infraestrutura, que pode variar de um método manual simples até sofisticados sistemas de informação e procedimentos que podem incluir aquisição de informações, análise, interpretação e disseminação, sendo ambos considerados essenciais para a BPM existir. Assim, o *Balanced Scorecard* (BSC) seria evidência suficiente da existência dessas características.

O BSC é um modelo defendido por Kaplan e Norton (1997) que traduz a estratégia organizacional para termos operacionais, permitindo discernir os objetivos e mensurar o desempenho de implantação. É elaborado em quatro perspectivas (Financeiro, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento), que têm origem na estratégia da empresa e visão de longo prazo, além de ter relação de causa e efeito entre elas. Os autores reconhecem que esses números de perspectivas são um molde, pois não foi realizada teoria matemática indicando os quatro como necessários e suficientes, embora, em relação ao peso de cada perspectiva do modelo, justificam como forma de forçar a visão para todos os indicadores juntos.

DeBusk *et al.* (2003) defendem o uso de indicadores de desempenho não financeiros como, por exemplo, satisfação de clientes e funcionários, inovação de produtos e processos, envolvimento com a comunidade e diminuição de defeitos. Neste trabalho, apoiam-se na definição de Anthony e Govindarajan (2001): i) Resultado: mensura o resultado da estratégia e são indicadores passados; ii) Direcionadores: indicam o sucesso na implantação da estratégia e são indicadores de comando. Concluem reconhecendo a importância dos indicadores de desempenho financeiros. Contudo, os indicadores de resultado passado perdem importância. Isso sugere que os indicadores financeiros são percebidos como resultado de controle de direcionadores não financeiros.

Visão semelhante é apresentada por Pace, Basso e Silva (2003) ao defenderem que os ativos intangíveis assumem importância na obtenção de vantagem competitiva, caracterizando que o valor de mercado de uma empresa depende de ambiente organizacional e estratégia

adotada pela empresa e, portanto, devendo ser analisadas mais do que apenas informações financeiras, expandindo para incorporação de medidas não financeiras.

2.2.4. O Modelo de Campos e Armas da Competição

O modelo de Campos e Armas da Competição apresenta em sua concepção a influência da escola de Porter ao compreender a estratégia como sua relação com o ambiente externo. Ao mesmo tempo reconhece, na escola da Visão Baseada em Recursos, que as competências internas de uma organização podem gerar vantagem competitiva.

Contador (2008) busca na formulação da estratégia a partir do modelo CAC concatenar as duas teorias, entendendo que juntas reúnem maior capacidade de compreender e responder às organizações os direcionamentos para se obter, efetivamente, vantagem competitiva. Soma-se a isso o modelo ser quantitativo, facilitando sua compreensão e aplicação.

Outra característica do modelo CAC, tal como o BSC, é reconhecer a necessidade do alinhamento das estratégias para o sucesso competitivo da organização. Para tanto, o modelo CAC é concebido de maneira que as estratégias operacionais surjam alinhadas à estratégia de negócio.

2.3. Gestão Baseada em Valor

Verifica-se existir nos Estados Unidos uma tradição estabelecida de que a alta administração tem por obrigação maximizar o valor para o acionista. Esse pensamento parece estar intimamente vinculado a um padrão de vida mais alto, a maior produtividade e a mercado de capitais mais ativos. Se os países cujos modelos econômicos não são baseados na maximização do valor para o acionista darem aos investidores retornos menores do que aqueles aos quais estão acostumados, lentamente começarão a sentir escassez de capital. Isso ocorrerá à medida que os mercados de capitais caminharem na direção da globalização (COPELAND; KOLLER; MURRIN, 2000).

Modelo de gestão baseada em valor

Segundo Assaf Neto (2003), o modelo empresarial de gestão baseada em valor tem como objetivo a maximização da riqueza dos proprietários de capital, expressa no preço de mercado das ações. O sucesso de um empreendimento é medido por sua capacidade de adicionar riqueza a seus acionistas dentro de um horizonte indeterminado de tempo e não entendido dentro de uma visão efêmera dos resultados.

Quadro 2 - Visão Sintética de uma Gestão Baseada em Valor



Fonte: Assaf Neto (2003, p. 169)

Assaf Neto (2003) assim distingue valor e riqueza:

- **Valor** é identificado nos próprios resultados levantados pela empresa e expressos em seus diversos relatórios financeiros, como consequência das várias estratégias e políticas adotadas;
- **Riqueza** refere-se principalmente ao valor de mercado formado com base nas expectativas dos investidores em ações;

Os acionistas, conforme Assaf Neto (2003), têm a expectativa de que a empresa gere retorno superior ao custo dos recursos investidos, aumentando seu valor de mercado, ou seja, criando riqueza. O principal indicador de agregação de riqueza é a criação de valor econômico, que se concretiza mediante a adoção de estratégias financeiras e capacidades diferenciadoras eficazes. Para avaliar a capacidade de agregação de valor da empresa, são desenvolvidos direcionadores de valor dos negócios cobrindo as diversas variáveis das estratégias selecionadas por sua administração.

Capacidades diferenciadoras são entendidas como estratégias adotadas que permitem às empresas atuar com um nível de diferenciação valorizado pelos clientes em relação a seus concorrentes de mercado, assumindo vantagem competitiva e maior agregação de valor a seus proprietários (ASSAF NETO, 2003).

Importante direcionador de valor das capacidades diferenciadoras é a relação entre o valor de mercado e suas receitas operacionais de venda, indicando o sucesso esperado do negócio em relação ao seu volume de atividade. Quanto maior essa relação, mais otimista se evidencia o sucesso esperado da empresa.

Quadro 3 - Capacidades Diferenciadoras e Direcionadores de Valor

CAPACIDADES DIFERENCIADORAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DIRECIONADORES DE VALOR
Relação de negócios	Conhecer a capacidade de relacionamento da empresa com o mercado financeiro, fornecedores, clientes e empregados, como fundamento diferenciador do sucesso empresarial.	Fidelidade dos clientes, satisfação dos empregados, atendimento dos fornecedores, alternativas de financiamento.
Conhecimento do negócio	Ter a visão ampla da sinergia do negócio. Visa ao efetivo conhecimento de suas oportunidades e mais eficientes estratégias de agregar valor.	Necessidade dos clientes, dimensão e potencial do mercado, ganhos de escala, ganhos de eficiência operacional.
Qualidade	Desenvolver o produto que o consumidor deseja adquirir pelo preço que está disposto a pagar.	Preço de venda mais baixo, produtos com maior giro, medidas de redução de custo, satisfação do cliente com novos produtos.
Inovação	Atuar com vantagem competitiva em mercado de forte concorrência, criando alternativas inovadoras no atendimento, distribuição, vendas, produção, etc.	Rapidez no atendimento, redução da falta de estoques, tempo de produção, valor da marca, tempo de lançamento de novos produtos.

Fonte: Assaf Neto (2003, p. 171)

Economic Value Added (EVA)

O valor econômico agregado é medida de criação de valor identificada no desempenho operacional da própria empresa, conforme retratado pelos relatórios financeiros, que é considerado o principal direcionador de riqueza da empresa no mercado. Revela se a empresa está sendo competente em gerar um retorno que supere as expectativas de ganhos de seus proprietários. Quanto mais elevado se apresentar o valor econômico agregado, maior é a

riqueza gerada pela empresa no período, o que deve se refletir na valorização de seu preço no mercado (ASSAF NETO, 2003).

A gestão baseada em valor é consequência de posicionamento mais competitivo da empresa, capaz de fazer com que seu pessoal tenha as mesmas expectativas e metas gerenciais dos acionistas.

3. REFERENCIAL TEÓRICO: O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO (CAC)

3.1. Conceitos do Modelo de Campos e Armas da Competição

Muitos afirmam, corretamente, que a empresa não pode ou não deve procurar ser excelente em tudo, mas não especificam no que precisa ser excelente. Uma das vantagens do modelo Campos e Armas da Competição (CAC) é especificar claramente em que a empresa precisa ter alto desempenho.

A grande contribuição do modelo CAC é não enxergar exclusivamente o ambiente interno ou externo, mas ambos, resultando no que podemos chamar de evolução do tema em relação a como atuar nos ambientes, representando o ambiente externo como campos da competição (que representam as vantagens competitivas que interessam ao cliente) e o interno como armas da competição (atividades ou recursos utilizados para conquistar e/ou manter vantagem competitiva).

Deve ficar claro que, como o próprio nome do modelo faz analogia a uma guerra, as armas usadas na guerra têm que ser adequadas ao campo de batalha, isto é, as armas (recursos da empresa) têm de possuir características tais que sejam propícias ao uso e aplicação no campo que será utilizada (*locus* imaginário onde se busca alcançar e manter vantagem competitiva).

3.1.1. Tese do Modelo de Campos e Armas da Competição

O modelo CAC tem como base a seguinte tese: “Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado” (CONTADOR, 2008, p. 17).

A grande vantagem do modelo é mostrar claramente onde a empresa precisa ter alto desempenho para tornar-se mais competitiva e assim formular sua estratégia.

O modelo se destaca igualmente por ser qualitativo e quantitativo (quantitativo porque trabalha com variáveis numéricas), o que lhe garante vantagem em relação a outros modelos da Teoria da Competitividade, que são apenas qualitativos (CONTADOR, 2008).

Para Contador (2008), o modelo CAC atua sobre estratégia de negócio, pois assume a forma de estratégia competitiva e está voltada para o posicionamento da empresa ou produto no mercado, atuando sobre delineamento do negócio e objetivos, definição da linha de produtos, definição dos mercados de atuação (definição par produto/mercado) e definição dos campos da competição e campos coadjuvantes referentes ao par produto/mercado. Além disso, se volta à estratégia operacional, ao assumir a forma de estratégia competitiva operacional ao definir ações internas da empresa para satisfazer a estratégia de negócio.

Como considerações acerca da tese do modelo, pode-se dizer que é prescritivo, pois dita o que deve ser feito e se confronta com teorias sólidas, como Qualidade Total, que prega a busca da qualidade em toda a organização, ao passo que o modelo defende a busca apenas naquelas áreas valorizadas pelo cliente.

Autores de estratégia competitiva apresentam a proposta de que a diferenciação é o caminho do sucesso, medido por lucratividade, participação de mercado ou outra forma, ficando, entretanto, muito vaga quanto à forma para se atingir a diferenciação.

No entanto, Porter (1990) aborda a diferenciação de maneira mais elaborada, indicando que, ao contrário da forma como as empresas enxergam, a diferenciação não está em práticas de marketing, mas sim na cadeia de valores visando criar imagem de singularidade, como forma de desenvolver a criação da diferenciação ou diagnosticar grau de sustentabilidade da diferenciação, ocorrendo por: 1. Escolha de políticas; 2. Elos; 3. Oportunidade; 4. Localização; 5. Inter-relações; 6. Aprendizagem; 7. Integração; 8. Escala; 9. Fatores Institucionais.

No modelo CAC, verifica-se a flexibilidade necessária ao ambiente de negócios, ao se considerar a aplicação em empresas tão distintas como Volvo e Harley-Davidson, exemplificadas por Contador (2008), ao ponderar como o campo imagem da primeira se apoia em segurança e a segunda em estilo de vida. Em suma, os campos da competição são apresentados em quantidade suficiente para não limitar a empresa na forma como buscar a sua diferenciação.

3.1.2. Aplicação do Modelo de Campos e Armas da Competição

Como definido no capítulo anterior, os autores de estratégia competitiva apresentam propostas para se atingir a diferenciação, que venham representar vantagem competitiva. Contador (2008, p. 25) indica as seguintes aplicações do modelo:

1. Entender, analisar e explicar como um grupo de empresas pertencentes ao mesmo segmento econômico compete entre si;
2. Entender, analisar e explicar a posição competitiva de uma empresa;
3. Diagnosticar as deficiências e identificar as características competitivas de uma empresa;
4. Propor medidas para aumentar a competitividade de uma empresa;
5. Formular a estratégia competitiva de negócio de uma empresa;
6. Formular as estratégias competitivas operacionais de uma empresa;
7. Alinhar as estratégias competitivas operacionais à estratégia competitiva de negócio;
8. Determinar as competências essenciais e o *core business* de uma empresa; e
9. Identificar os processos a terceirizar dentro do processo de desverticalização de forma a aumentar as vantagens competitivas da empresa.

Ao mesmo tempo, chama a atenção o fato da adaptação do modelo às novas demandas da sociedade na qual a empresa está inserida. Isto é percebido, por exemplo, ao agregar ao campo imagem preocupações de ordem cívica e preservacionista. Ademais, deixa em aberto que novas demandas oriundas da sociedade podem levar à necessidade de criação de novos campos.

3.1.3. Conceitos e Definições dos Campos da Competição

O modelo CAC nasceu de uma ideia simples: separar as chamadas vantagens competitivas segundo o interesse do cliente, distinguindo as que lhe interessam das que não interessam. As primeiras relacionam-se aos campos da competição e as que não interessam às armas da competição (CONTADOR, 1995a; 1995b).

Contador (2008, p. 19) apresenta duas definições para campo da competição. A primeira é o “*locus* imaginário da disputa entre empresas pela preferência do cliente ao produto e/ou à empresa”. Definido ainda como o “*locus* imaginário, onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva”.

Assim, para ilustrar o conceito, são essas as seis seguintes vantagens competitivas normalmente encontradas na bibliografia: preço, propaganda, qualidade do produto, produtividade, variedade de modelos e rapidez de produção. O cliente, obviamente, se interessa por preço, qualidade do produto e variedade de modelos. Essas vantagens competitivas se relacionam aos campos da competição (CONTADOR, 2008).

Os campos da competição foram identificados a partir de extensa pesquisa de como se dá a competição entre as empresas. Os 14 campos da competição, que representam os atributos do produto e da empresa, que são valorizados e de interesse do cliente, estão agregados em cinco macrocampos, a saber:

Quadro 4 - Configuração dos Campos da Competição

Macrocampo da competição em preço:

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

Macrocampo da competição em produto:

4. Em projeto de produto;
5. Em qualidade do produto;
6. Em diversidade de produtos.

Macrocampo da competição em atendimento:

7. Em acesso ao atendimento;
8. Em projeto do atendimento;
9. Em qualidade do atendimento.

Macrocampo da competição em prazo:

10. Em prazo de entrega de produto;
11. Em prazo de atendimento.

Macrocampo da competição em imagem:

12. Do produto e da marca;
13. De empresa confiável;
14. Em responsabilidade social.

Ainda como definição, Contador (2008, p. 23) afirma que “competir num campo significa ser, ou almejar ser, melhor que as empresas concorrentes nesse campo da competição, ser a empresa líder nesse campo”.

Os campos da competição representam as diferentes estratégias competitivas de negócio, estratégias que fazem com que as empresas se diferenciem. Entretanto, mais um conceito surge para auxiliar a empresa a complementar a estratégia competitiva de negócio e efetivamente criar ou manter vantagem competitiva – campo coadjuvante.

Campo coadjuvante é “o *locus* imaginário secundário e complementar da disputa entre empresas pela preferência do cliente ao produto e/ou à empresa” (CONTADOR, 2008). Assim como o campo da competição, o campo coadjuvante representa atributo da empresa ou do produto valorizado pelo cliente, daí serem os mesmos 14 campos da competição. O campo coadjuvante se mostra importante ao ser constatado em pesquisas que empresas do mesmo segmento econômico competiam nos mesmos campos da competição. O campo coadjuvante consiste ainda em uma forma de a empresa se diferenciar em relação aos concorrentes.

Um exemplo ajuda o entendimento: uma empresa pode escolher projeto do produto como campo da competição e terá esforço maior direcionado para o desenvolvimento desse projeto. No entanto, pode escolher preço como campo coadjuvante, o que a obriga a reduzir os custos para alcançar êxito na estratégia. Consegue possuir um adequado projeto de produto, e ainda praticar preço relativamente baixo. Conclui-se que as diferentes combinações entre campos da competição e campos coadjuvantes levam as empresas a se diferenciar entre si numa gama maior de possibilidades.

Contador (2008) toma o conceito de segmentação de mercado – que não é possível atender e satisfazer todos os clientes – em simetria à tese do modelo – que não é possível ser bom em tudo que a empresa faz – com exceção de raros produtos. Portanto, a segmentação de mercado assume papel relevante na implantação do modelo, sob pena de a aplicação do modelo perder eficácia.

De forma semelhante, o par produto/mercado precisa ser definido, sendo enfaticamente frisado “A empresa deve segmentar o mercado, definir um produto ou uma família de produtos para cada segmento e escolher os campos da competição e os coadjuvantes para cada par produto/mercado”.

3.1.4. Conceitos e Definições de Arma e Armas da Competição

As armas não interessam ao cliente. Retomando as seis vantagens competitivas citadas anteriormente, nota-se que em nada importa ao cliente se a empresa opera com alta ou baixa produtividade, mas o preço do produto. O cliente não toma conhecimento do índice de rejeição, interessa-se pela qualidade do produto adquirido. É importante para ele a imagem de um produto criada pela propaganda, mas não a propaganda em si mesma. Seu interesse não está na rapidez de produção, mas no prazo de entrega: não lhe interessa saber se o prazo curto de entrega decorre de uma produção rápida ou de alto estoque da empresa (CONTADOR, 2008).

Segundo Contador (2008, p. 21), definem-se arma e arma da competição como:

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

Diversos autores não distinguem campo da competição de arma da competição – tratam-nos sempre como vantagens competitivas. A distinção feita por Contador (2008) facilita sobremaneira a formulação das estratégias competitivas da empresa, pois campos da competição referem-se à estratégia competitiva do negócio, e armas da competição às estratégias competitivas operacionais.

Em outras palavras, as armas representam os recursos internos da organização. Dos inúmeros recursos disponíveis, deve-se direcionar maior atenção àqueles que são aplicáveis a determinado momento ou condição do ambiente. Tal como em analogia de guerra citada anteriormente, seria como o exército escolhendo qual das armas do seu arsenal será mais apropriada à batalha que irá travar.

As armas escolhidas pelo Exército para a batalha serão aquelas que lhe garantem vantagem competitiva naquele momento ou condição ambiental. Concluímos então que o armamento disponível no arsenal são as Armas do Modelo CAC, e as armas que serão levadas e usadas na batalha serão as Armas da Competição, distinguindo-as das primeiras pelo fato de lhe proporcionarem vantagem competitiva naquele ambiente onde será realizada a batalha.

Em outras palavras, no modelo CAC os recursos disponíveis são as Armas e os recursos que geram vantagem competitiva são Armas da Competição.

Arma é algo pequeno, restrito, administrável; daí ser definida como atividade ou recurso administrado por um grupo com atividades homogêneas, por exemplo, pessoal da contabilidade, pessoal de vendas, pessoal de compra etc., portanto, todos os recursos são armas, o que se deve analisar são as armas utilizadas para competir.

Outras definições são importantes para a compreensão do modelo. Uma delas se relaciona à classificação das armas, sendo a primeira de natureza da arma, isto é, recursos de produção, atendimento, planejamento ou administrativo. A segunda é quanto à relevância na obtenção da vantagem competitiva: a arma relevante, semirrelevante ou irrelevante para cada campo da competição.

Em relação à natureza das armas, essa classificação permite a universalização das armas, encontrada em qualquer tipo de empresa, isto é, toda e qualquer atividade da empresa desempenha papel de Produção, Atendimento, Planejamento e Apoio.

3.1.5. Etapas da Determinação das Armas da Empresa

A determinação das armas da competição da empresa assume papel central na aplicação do modelo CAC. Entendida a definição de natureza das armas, busca-se encontrar o conjunto de armas da competição da empresa, em que Contador (2008) preconiza as etapas abaixo:

1. Identificar, a partir da Relação de Armas do Apêndice, todas as atividades e recursos com potencial de serem armas da competição (lista versão 1);
2. Validar e complementar essa lista versão 1 por meio de consultas às diversas áreas da empresa, resultando numa versão 2;
3. Descrever o conteúdo das armas com auxílio das áreas da empresa;
4. Identificar na lista versão 2, por meio da análise de conteúdo, as armas que constituem o conjunto de armas da competição da empresa.

Para fazer parte da lista de armas versão 2, deve-se observar se correspondem às atividades ou recursos mais importantes, mais frequentemente utilizados ou mais onerosos da

empresa, ou ainda se há arma importante não relacionada mas que deveria ser empregada, consultando novamente as diversas áreas da empresa.

3.1.6. Relevância das Armas

Contador (2008) sugere que as armas devem ser escolhidas em função da relevância para obtenção de vantagem competitiva. Devem ser selecionadas aproximadamente 100 armas potenciais, e eventualmente complementá-las com as armas indicadas pela empresa, mas não relacionadas. O ponto principal é identificar o conjunto de armas da competição da empresa pela avaliação do conteúdo estratégico, ou seja, ver, daquelas armas potenciais, se aquelas armas pré-selecionadas são estratégicas. Por exemplo, a contabilidade pode ser importante, mas pode não ser estratégica.

Para classificar as armas da competição em relevante, semirrelevante e irrelevante, Contador (2008) recomenda o uso da Matriz de Priorização, que resulta num ranking de relevância das armas: as que proporcionam vantagem competitiva à empresa no campo escolhido para competir são as relevantes. Uma arma relevante para um campo pode ser irrelevante para outro.

Significa dizer que as armas são classificadas segundo a importância para a competição como:

- Armas da competição relevantes: arma pertencente ao conjunto de armas da competição da empresa que proporciona elevada vantagem competitiva no campo escolhido para competir;
- Armas da competição semirrelevantes: arma pertencente ao conjunto das armas da competição da empresa que proporciona mediana vantagem competitiva no campo escolhido para competir;
- Armas da competição irrelevantes: arma pertencente ao conjunto das armas da competição da empresa que não proporciona vantagem competitiva no campo escolhido para competir, nem no coadjuvante.

Essa matriz deve ser feita para cada campo da competição. Contador (2008) sugere que as armas relevantes são cerca de 30% delas, semirrelevantes 30% e irrelevantes as restantes.

Para se ter alta intensidade em uma arma é preciso direcionar investimento para obtenção de expressiva competência, correspondendo à competência essencial de Hamel e Prahalad (1990), que pode variar ao longo do tempo.

O campo da competição determina se uma arma da competição é relevante, semirrelevante ou irrelevante. O que significa dizer que as armas são classificadas segundo a importância para a competição.

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

As estratégias operacionais consistem na definição das ações que devem ser realizadas sobre cada arma ou, mais especificamente, na identificação das armas da competição e na intensidade de cada arma.

3.1.7. Alvo das Armas

O alvo da arma é o objetivo que a arma deve alcançar. Os alvos correspondem aos indicadores de desempenho operacional da empresa. O modelo CAC não utiliza indicadores para formular a estratégia. Utiliza armas, que são a origem da vantagem competitiva (campos da competição que representam a estratégia de negócios). Os indicadores são consequência das armas.

Numa comparação com a teoria de Porter, as armas da competição representam a cadeia de valor, entretanto, não existem alvos, somente “campos” nos quais se busca a vantagem competitiva a partir de vantagem em custo ou diferenciação, sendo o grau de competitividade medido pela rentabilidade.

A RBV, ao contrário de Porter, preocupa-se com as Armas, ou seja, valorização dos recursos internos da empresa, mas estes não se alinham ao alvo ou ao campo. A RBV mede o resultado ou competitividade pela rentabilidade.

Os indicadores de desempenho operacional da empresa estão associados a indicadores de produtividade, de qualidade no processo, de velocidade e de flexibilidade. Como o modelo não utiliza indicadores para formulação de estratégia, é diferente do modelo proposto por Kaplan e Norton com o BSC.

Pelo CAC, os indicadores de desempenho são utilizados somente para controlar a eficácia da aplicação das medidas essenciais à execução das estratégias competitivas.

Em resumo, as armas da competição representam a origem das vantagens competitivas, como, por exemplo, programação da produção, projeto de embalagem, programas de relacionamento com cliente, entre outros. Já os alvos das armas representam os indicadores de desempenho atingidos com a aplicação das armas da competição, isto é, produtividade, novidade, qualidade no processo, flexibilidade, acessibilidade, velocidade, desejabilidade, confiabilidade e responsabilidade social.

3.1.8. Variáveis Quantitativas do Modelo de Campos e Armas da Competição

As variáveis quantitativas usadas pelo CAC são: Grau de Competitividade, Intensidade da Arma, Intensidade Média das Armas, Foco, Dispersão, Aproveitamento e Poderio Competitivo.

Por ser um modelo de formulação de estratégia empresarial que procura gerar competitividade à empresa, é essencial conceituar o termo Competitividade: “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).

A explicação de Contador (2008) para a expressão “rentabilidade satisfatória” baseia-se no fato de a medida do grau de competitividade estar apoiada em crescimento de participação de mercado, mas não crescimento baseado em um preço tão baixo que comprometeria a rentabilidade da empresa e, portanto, sua longevidade.

A primeira, Grau de Competitividade, é a medida da competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico. Os indicadores de mercado mais frequentemente utilizados 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 Intensidade da Arma é a intensidade com que cada arma da competição é utilizada pela empresa, avaliada em cinco níveis. É ainda a potência, o alcance de uma arma e o grau de eficácia da utilização dos recursos da arma.

A avaliação da intensidade das armas de uma empresa deve ser feita por meio de um questionário estruturado que define a intensidade em uma escala de 1 a 5:

- Intensidade 1 = corresponde à arma em seu estado mais simples, ou seja, à atividade executada no nível mínimo ou ao recurso mais simples;
- Intensidade 5 = corresponde à arma em seu estado mais evoluído, ou seja, à atividade executada no nível máximo do seu conteúdo ou ao recurso mais avançado e moderno.

A empresa avalia então a intensidade de cada uma de suas armas dentro desse intervalo.

A intensidade média das armas é a média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa, as relevantes e as semirrelevantes.

Foco é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. Pode ser definido ainda como a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas relevantes para o campo escolhido para competir, pois arma relevante tem o mesmo sentido de arma que proporciona vantagem competitiva no campo da competição 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. Quanto maior for a intensidade das armas relevantes, maior será o foco.

Já a dispersão é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. É uma variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas irrelevantes para o campo escolhido para competir, pois arma irrelevante tem o mesmo sentido de arma que não proporciona vantagem competitiva no campo da competição escolhido.

A configuração dos focos e dispersão das armas da competição da empresa apresenta os valores do foco e da dispersão para cada campo da competição.

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

O poderio competitivo da empresa num subconjunto de campos é a média dos valores do foco de cada campo da competição e de cada campo coadjuvante que formam esse subconjunto de campos.

3.1.9. Validação do Modelo de Campos e Armas da Competição

Percebe-se no livro de Contador (2008) grande e real preocupação no sentido de validar, ou seja, trazer confiança à sua teoria. O caminho escolhido foi a via epistemológica a partir de observação, reflexão e testes empíricos da validade das proposições para chegar às conclusões e por pesquisas em empresas de vários setores econômicos. Tomou-se o cuidado de validar os condicionantes da competitividade, a tese do modelo, a configuração dos campos da competição e suas aplicações.

Durante toda a obra, fica claro o cuidado de Contador na citação de grandes nomes da literatura geral e de negócios, a fim de deixar claros seu pensamento e a consistência do seu modelo. Uma das citações, de Stigum e Stigum (1973), é que a validação de uma teoria consiste na verificação da capacidade do seu conjunto de conceitos em explicar os fenômenos de seu objeto de interesse. Estabelece então duas etapas básicas: a formulação de hipóteses e o teste delas.

De Rubem Alves (2004) extrai-se que não existe um método para a descoberta de uma teoria, mas existe um método para seu teste. Continua que as teorias científicas podem ser metodicamente testadas, sendo essa a possibilidade de separar o discurso da ciência dos demais discursos. Ao mesmo tempo, afirma que a credencial científica de um enunciado se encontra na verificação, e que o cientista pode ter certeza quando a teoria é declarada falsa, mas nunca pode ter certeza se é verdadeira.

O método usado para validar o modelo foi o estatístico para testar os fatores que explicam a competitividade de um grupo de empresas que atuam em um mesmo segmento econômico.

Popper (1968, *apud* Contador, 2008)¹ apresenta a definição de cientista como alguém que propõe declarações e as testa passo a passo. Embora esses testes não garantam a validade de uma teoria, pode-se dizer que, quando não refutada, corrobora. O modelo CAC está embasado em 12 pesquisas em 176 empresas, envolvendo 15 dissertações de mestrado que tiveram entre seus objetivos a validação do modelo.

As pesquisas trouxeram uma surpresa: não há diferença significativa entre os campos da competição *Formulação da Estratégia* das empresas mais competitivas e os das menos competitivas, no primeiro e no segundo campos. Isso mostrou:

1. As mais competitivas e as menos competitivas escolhem aproximadamente os mesmos campos da competição;
2. As diferenças entre os conjuntos das mais competitivas e menos competitivas não justificam a diferença de competitividade entre elas.

Em função dos resultados, dois testes estatísticos foram aplicados para explicar os resultados. Conclui Contador:

- a. As empresas têm percepção muito semelhante dos produtos e dos campos da competição valorizados pelos clientes e tendem a escolher os mesmos campos;
- b. A estratégia competitiva de negócio representada pelos campos da competição não explica a diferença no grau de competitividade das empresas.

Em relação aos resultados encontrados, vale reforçar a importância dos campos da competição, pois se a empresa não escolher campos valorizados pelos clientes ela não sobrevive, pois não terá compradores. As empresas mais competitivas e as menos competitivas, portanto, escolhem praticamente os mesmos campos.

Outra justificativa importante é que os campos orientam a escolha das armas, da intensidade e do foco, pontos que explicam a razão de uma empresa ser mais competitiva que outra.

A estratégia competitiva operacional da empresa é aquela voltada aos departamentos ou áreas funcionais, que escolhem os recursos a serem empregados para alavancar a vantagem competitiva por meio de competências já adquiridas ou a serem desenvolvidas. Pelo modelo

¹ Popper, Karl. **The logic of scientific Discovery**. New York: Harper & Row, 1968.

CAC, a estratégia competitiva operacional consiste em identificar as armas da competição, a intensidade de sua utilização e alinhá-las aos campos da competição e campos coadjuvantes. O modelo defende que para a empresa ser competitiva, deve ter alto foco das armas aos campos escolhidos para cada par produto/mercado.

Para a validação da estratégia competitiva operacional, foram colocadas hipóteses e testadas estatisticamente, que resultaram:

- a. Influência do foco na competitividade das empresas:
 - A média do foco das empresas mais competitivas é significativamente maior do que a média do foco das menos competitivas;
 - Há correlação forte entre o foco das armas das empresas e seu grau de competitividade.
- b. Influência da dispersão na competitividade das empresas:
 - Não há diferença significativa entre a média da dispersão das armas das empresas mais competitivas e a média da dispersão das menos competitivas;
 - Não há correlação entre a dispersão das armas das empresas e seu grau de competitividade;
 - A dispersão não influencia a competitividade da empresa.
- c. Influência da intensidade média das armas na competitividade das empresas:
 - Em 11 pesquisas, a média da intensidade das armas mais competitivas é significativamente maior do que a média das menos competitivas;
 - Há correlação fraca entre a intensidade média das armas das empresas e seu grau de competitividade.

Um bom resumo das relações entre intensidade média das armas, foco e dispersão é apresentado por Contador (2008, p. 144):

- A influência da intensidade média das armas na competitividade da empresa decorre da influência do foco;

- Aumentar a intensidade de todas as armas implica aumento da intensidade das armas relevantes e das armas irrelevantes;
- Elevar a intensidade das armas relevantes proporciona competitividade, pois aumenta o foco;
- Aumentar a intensidade das armas irrelevantes não propicia ampliação da competitividade, e é desperdício de recursos em termos competitivos;
- A Qualidade Total proporciona competitividade, mas a empresa fica muito dispersa, desperdiçando esforços e recursos.

Outra conclusão a partir das estatísticas é o foco ser a variável que possui maior poder de explicação para a competitividade das empresas, sendo uma das principais informações para a formulação da estratégia competitiva de negócio da empresa e para propor medidas para aumentar o grau de competitividade.

Portanto, com os testes estatísticos, fica validada a tese do modelo de CAC, restando claro que a empresa deve investir nas armas alinhadas aos campos da competição. Resumindo, as empresas mais competitivas alcançam alta intensidade nas armas relevantes, ou seja, as armas são mais bem alinhadas aos seus campos da competição do que para as empresas menos competitivas.

Conclui-se que a validação da tese do modelo permite a utilização do processo de formulação de estratégia para:

- Ampliar a competitividade da empresa: aumentar ou diminuir a intensidade de uma arma significa aumentar ou diminuir o nível de recursos a ela direcionados. Aumentando o foco a empresa aumenta a eficácia competitiva. Diminuir a dispersão aumenta a eficácia operacional. Para atingir o objetivo de aumentar o grau de competitividade, ela deve redirecionar os investimentos de armas irrelevantes para armas relevantes;
- Formular a estratégia competitiva de negócio e definir as estratégias competitivas operacionais: i) a estratégia competitiva de negócio é a que diferencia a empresa dos concorrentes, e no modelo é feita a partir da segmentação do mercado e definição do produto adequado a ele, e pela escolha dos campos da competição e campos coadjuvantes para cada par produto/mercado. ii) a estratégia competitiva

operacional consiste na identificação das armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes para os campos escolhidos e na definição da intensidade dessas armas;

- Alinhamento das estratégias competitivas: obtido naturalmente, pois as estratégias competitivas operacionais nascem alinhadas à estratégia competitiva do negócio, pois, para formular a estratégia competitiva do negócio é essencial levar em consideração o foco e dispersão, sabendo-se então quais são as armas relevantes e irrelevantes para cada campo.

3.2. Competitiva prescrita pelo modelo de Campos e Armas da Competição

Esta seção está apoiada na terceira parte do livro Campos e Armas da Competição (Contador, 2008), mais precisamente nos capítulos 14, 15 e 16. Não serão indicadas citações para não ficar demasiadamente repetitivo.

Contador baseia-se na teoria da decisão, a qual considera que todo problema administrativo equivale a um processo de decisão no qual o problema é discrepância entre a realidade e a situação desejada.

Zaccarelli (2000) caracteriza estratégia como problema e distingue a solução lógica – aplicável a situações com informações suficientes – de decisão estratégica – aplicável a situações incertas. Conclui, portanto, que *estratégia não é um problema de lógica*. Não existe estratégia certa ou errada, mas estratégias que deram certo ou deram errado.

A (re)formulação da estratégia competitiva é imprescindível quando surge oportunidade, ameaça ou o desejo de tornar-se mais competitivo, ou se constatada insatisfação do proprietário com a situação atual da empresa. Há três fatores importantes a considerar: a indústria em que está inserida a empresa, o mercado comprador e a linha de produtos.

A formulação ou reformulação da estratégia competitiva é igualmente essencial se a empresa desejar:

- Melhorar sua posição competitiva vendendo no mercado atual a mesma linha de produtos;
- Vender em novo mercado a mesma linha de produtos;

- Mudar sua linha de produtos, vendendo no mercado atual; ou
- Mudar sua linha de produtos, vendendo em novo mercado.

O processo é estabelecido em nove passos.

- Passo 1 – Definir a empresa almejada: delinear o negócio e fixar os objetivos permanentes;
- Passo 2 – Estruturar o sistema de inteligência competitiva da empresa;
- Passo 3 – Entender o negócio: entender o macroambiente empresarial (entender a estrutura da indústria, os clientes, fornecedores e concorrentes atuais e potenciais);
- Passo 4 – Identificar e avaliar as oportunidades, ameaças e riscos: analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade;
- Passo 5 – Formular alternativas de estratégia competitiva de negócio: identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes e sugerir alternativas de estratégia competitivas;
- Passo 6 – Decidir a estratégia competitiva de negócio;
- Passo 7 – Definir a estratégia competitiva operacional;
- Passo 8 – Implementar a estratégia competitiva;
- Passo 9 – Controlar os resultados da estratégia adotada: monitorar e avaliar os resultados da nova estratégia junto a clientes e as reações dos concorrentes, alterar a estratégia competitiva de negócio e operacional se preciso, e retornar aos passos anteriores sempre que houver alteração no ambiente empresarial.

3.2.1. Definir a Empresa Almejada

Deve-se delinear o negócio, que é definir as exigências, as necessidades, as preferências, as expectativas ou os anseios do cliente que a empresa pretende satisfazer, com base nos produtos e nos mercados de atuação, e disponibilizar as competências fundamentais. O delineamento é feito pelo proprietário da empresa com base em seus valores, crenças e imagem da empresa que espera difundir no mercado.

E é preciso fixar os objetivos permanentes. Todas as empresas têm objetivos permanentes que refletem os objetivos pessoais do proprietário, mesmo que não sejam explícitos. Eles precisam ser simples, breves, porém desafiadores e de fácil entendimento, memorização e aceitação por funcionários e clientes. Vivenciados pela alta administração, moldam o comportamento da empresa e do mercado, sendo fonte de inspiração e comprometimento para os funcionários.

Os objetivos devem referir-se a: razão de ser da empresa, grau de perenidade, rentabilidade desejada, grau de competitividade pretendido, postura em inovação e expansão, privilegiar lucros futuros ou presentes, reinvestimento ou distribuição dos lucros, valorização do relacionamento entre funcionários, responsabilidade social e ética e grau de cooperação com concorrentes.

É importante estabelecer os objetivos aos administradores da empresa, isto é, aos profissionais contratados para dirigi-la, pois podem ser objetivos distintos dos proprietários acionistas que buscam aumentar a riqueza.

3.2.2. Estruturar o Sistema de Inteligência Competitiva

A inteligência competitiva é basicamente a capacidade de entender o ambiente empresarial e o funcionamento da empresa, identificar e avaliar oportunidades e ameaças e formular alternativas de estratégia competitiva. O sistema de informação estratégica, ponto central da inteligência competitiva, busca coletar, selecionar, analisar, classificar, armazenar, restituir e distribuir informação para áreas da empresa que serão beneficiadas por isso.

O modelo CAC adota o conceito de que a inteligência competitiva objetiva antecipar a ação dos concorrentes com a finalidade de ganhar mercado. Para isso, as funções a serem desempenhadas devem abranger: entender o macroambiente empresarial, estrutura da indústria, clientes e fornecedores, concorrentes atuais e potenciais, avaliar as oportunidades e ameaças, viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade, vantagens competitivas da empresa e concorrentes, formular alternativas de estratégia competitiva, definir a estratégia operacional, controlar os resultados da estratégia adotada e disseminar por toda a empresa o conhecimento que gerou.

3.2.3. Entender o Negócio

Para entender o negócio é indispensável analisar detalhadamente as oportunidades e ameaças, cujo objetivo é dotar a empresa de conhecimento visando identificar oportunidade, ameaça ou risco de forma a agir antes dos concorrentes. Três fatores são importantes na formulação ou reformulação da estratégia competitiva: a indústria em que está inserida a empresa, o mercado comprador e a linha de produtos.

Cinco etapas relativas ao entendimento do negócio são apresentadas:

- a) Entender o macroambiente empresarial: constituído pelos ambientes político, legal, econômico, tecnológico, social, demográfico, cultural e ecológico; a empresa deve tentar identificar como mudanças nesses ambientes podem afetá-la;
- b) Entender a estrutura da indústria: significa analisar qual parcela do lucro da cadeia na qual a empresa está inserida é captada por uma empresa, evidenciando a capacidade de cada um dos seus integrantes, como fornecedores e clientes, de aumentar sua rentabilidade à custa dos demais;
- c) Entender os clientes e fornecedores: esse conhecimento é mais fácil, pois faz parte do dia a dia da organização, porém é preciso reunir os conhecimentos dispersos sobre eles, visando tirar proveito para formulação da estratégia competitiva de negócio e definição da estratégia operacional;
- d) Identificar os concorrentes atuais e potenciais: aqui não basta conhecer quais produtos e empresas estão no segmento da empresa, mas os de indústria até distantes e o mercado em que atuam, identificando os pares produtomercado; e
- e) Entender os concorrentes atuais: em qual segmento de mercado atuam, características diferenciais de seus produtos, tecnologias e processos que dominam, canais de distribuição, nível dos recursos humanos, seus objetivos permanentes, suas estratégias operacionais e coesão de acionistas e diretores.

3.2.4. Identificar e Avaliar Oportunidades, Ameaças e Riscos

A estratégia da empresa precisa ser reavaliada quando surge fato novo no ambiente no qual a empresa está inserida, analisando as oportunidades e ameaças advindas da mudança.

Geralmente as ameaças surgem dos movimentos competitivos dos oponentes e as oportunidades de circunstâncias favoráveis e oportunas do ambiente.

Em relação ao negócio e mercado atual no qual a empresa está inserida, algumas etapas são vitais: em relação a informações, monitorar o ambiente para coletar, avaliar a relevância e confirmar a veracidade, além de avaliar o impacto na empresa e comunicá-lo aos dirigentes.

Em relação ao negócio atual num novo mercado, um negócio novo no mercado atual ou um negócio novo num mercado novo, as etapas são: estruturação da coleta de informações, sua avaliação de relevância e confirmação de veracidade, além de avaliar o impacto na empresa e comunicá-lo aos dirigentes.

É importante, após a identificação das oportunidades, ameaças e riscos, analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade de negócio, sendo imprescindível para a formulação da estratégia competitiva o estudo de viabilidade técnica e econômica.

3.2.5. Formulação da Estratégia Competitiva de Negócio Utilizando o Modelo de Campos e Armas da Competição

A formulação da estratégia competitiva consiste em identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes e sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio.

Justifica o uso do CAC o fato de seu processo de formulação da estratégia:

- Ser qualitativo e quantitativo;
- Separar as visões externas (campos) e internas (armas) nitidamente;
- O conceito de armas da competição é mais conveniente do que metodologia de indicadores, pois a estratégia operacional já nasce alinhada à estratégia de negócios; e
- Validade do modelo testada cientificamente.

É preciso primeiramente identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes, o valor atribuído pelo cliente às características do produto e as forças e fraquezas, eficiências e ineficiências da empresa. Para isso deve-se identificar:

1. *Os segmentos do mercado de clientes para cada produto*: consiste em identificar os diversos pares produto/mercado para os quais as estratégias competitiva de negócio e a operacional serão formuladas, pois as estratégias serão diferentes para cada segmento;
2. *Os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa para cada par produto/mercado*: para a identificação dos atuais campos da competição da empresa em cada par produto/mercado é preciso pesquisar a opinião de algumas pessoas da empresa. Pode-se tomar como exemplo o questionário elaborado por Contador (2008, p. 378), que indica os quatro principais campos da competição mais importantes para cada par. Ao final pode-se utilizar o método Delphi para consolidar as opiniões;
3. *As características do produto e da empresa valorizadas pelos clientes em cada par produto/mercado*: identificar as características em termos de preço, produto, prazo, atendimento e imagem, valorizadas pelos clientes de cada par produto/mercado e que podem ser reconhecidas como diferencial positivo em relação às características dos concorrentes. Essas características são representadas pelo trinômio produto, mercado e campo, envolvendo os campos da competição e os coadjuvantes. Para isso, a empresa poderá utilizar uma das diversas técnicas de pesquisa de marketing;
4. *Os campos da competição e coadjuvantes escolhidos pelos concorrentes para cada par produto/mercado*: identificar as características das empresas concorrentes, em termos de preço, produto, prazo, atendimento e imagem, valorizadas pelos clientes de cada par produto/mercado e que podem ser reconhecidas como diferencial positivo em relação às características da empresa. Há dois caminhos para fazer isso: a semiótica das peças publicitárias das empresas concorrentes e pesquisa sobre a percepção dos clientes acerca da estratégia dos concorrentes;

5. *Obter a configuração de focos e dispersões das armas da competição nos campos da competição e nos coadjuvantes em estudo para cada par produto/mercado:* para calcular os valores de foco e dispersão das armas nos campos, é imprescindível determinar o conjunto das armas da competição da empresa, classificar as armas relevantes da competição; avaliar a intensidade das armas; calcular as variáveis intensidade média das armas, foco e dispersão; e calcular a variável aproveitamento.

Após a coleta, tratamento e análise das informações, deve-se sintetizar as informações por meio da elaboração de um mapa estratégico, com o objetivo de facilitar o processo de sugestão de alternativas de estratégias competitivas de negócio. O mapa estratégico dá igual importância aos clientes e concorrentes, juntando as duas visões estratégicas:

- Empresa orientada para o concorrente: monitora movimentos competitivos dos concorrentes e age por reação. Desenvolve habilidade de identificar suas fraquezas;
- Empresa orientada para o cliente: visa atender suas exigências, necessidades, preferências, expectativas e/ou anseios, formula sua estratégia e espera a reação dos concorrentes.

Várias correntes de pensamento de estratégia pregam a diferenciação como fator de sucesso. Mas apenas isso não é suficiente, pois:

- As empresas têm percepção muito semelhante sobre os produtos e campos da competição valorizados pelos clientes; e
- A estratégia competitiva de negócio, por si só, não explica a diferença no grau de competitividade das empresas.

Apesar de o processo de formulação de estratégia competitiva ter sido lógico até a etapa anterior, a sugestão de alternativas de estratégia competitiva de negócio é cercada das dificuldades típicas das decisões estratégicas. A síntese das informações obtidas deve ser apresentada em um mapa estratégico. Geralmente a empresa escolhe um ou dois campos da competição e um ou dois coadjuvantes para cada par produto/mercado e procura criar, no comprador, a imagem de ser a melhor empresa nos campos da competição.

Assim, as alternativas para levarem a empresa a obter vantagem competitiva devem considerar o ciclo de vida do produto, o estágio de evolução do mercado e a posição da empresa em participação de mercado.

Contador indica dez diretrizes gerais para a formulação da estratégia competitiva do negócio:

1. Escolher campos da competição e coadjuvantes valorizados pelos clientes;
2. Escolher o subconjunto de campos que possua grande poderio competitivo;
3. Comparar com empresas concorrentes as características do produto, os campos nos quais compete, as vulnerabilidades, o ímpeto e a posição competitiva;
4. Escolher campos na ordem decrescente do aproveitamento;
5. Não eleger campos da competição que sejam incompatíveis entre si;
6. Decidir sobre uso ou intensificação do uso de produtos coadjuvantes;
7. Considerar o nível de satisfação dos concorrentes com sua posição competitiva e rentabilidade e avaliar prováveis reações;
8. Considerar as turbulências do ambiente empresarial;
9. Avaliar como as alternativas estratégicas afetam e são afetadas pela estrutura da indústria;
10. Verificar se a estratégia competitiva de negócio levará a empresa a alcançar seus objetivos e atenderá aos interesses dos *stakeholders*.

As diretrizes gerais são suficientes para a formulação da estratégia competitiva de negócio da empresa. A compatibilização das dez diretrizes é a grande dificuldade do processo de formulação da estratégia competitiva de negócio, pois ela é cercada das dificuldades características das decisões estratégicas, pois várias delas são conflitantes entre si.

Para formular a estratégia competitiva de negócio, Contador (2008) defende que é preciso considerar a fase de ciclo de vida do produto e apresenta recomendações a serem aplicadas a cada fase, conforme segue:

- **Fase de introdução:** o campo mais adequado é o da competição em projeto do produto;
- **Fase de crescimento:** o campo mais adequado geralmente é o da competição em qualidade do produto, para consolidar o produto;
- **Fase de maturidade:** o campo mais adequado geralmente é o da competição em diversidade de produtos;
- **Fase de declínio:** o campo mais adequado é o da competição por preço.

Aqui deve-se ponderar que há dificuldade para identificar a fase do produto, pois não existe um padrão geral de comportamento entre os produtos.

Para formular a estratégia competitiva de negócio é preciso ainda considerar o estágio de evolução do mercado, que pode estar em:

- **Estágio de Emergência:** o campo mais adequado é o da competição em projeto do produto;
- **Estágio de Crescimento:** o campo mais adequado geralmente é o da competição em qualidade do produto, para consolidar o produto;
- **Estágio de Maturidade:** o campo mais adequado geralmente é o da competição em diversidade de produtos;
- **Estágio de Declínio:** o campo mais adequado é o da competição por preço.

Outra consideração para formulação da estratégia competitiva de negócio é a razão da participação do mercado, pois seus esforços estarão voltados para objetivos diferentes:

- **Empresa Líder:** manter a maior participação do mercado;
- **Empresa Desafiante:** alcançar a posição de líder;
- **Empresa Seguidora:** satisfação com a atual posição sem incomodar as maiores;
- **Empresa Centrada em um Nicho:** ocupação de um nicho de mercado que não despertou interesse das outras empresas.

Há distintas estratégias que auxiliam a implementação de estratégias de negócios (são as coadjuvantes):

- Estratégia de égide: busca de promotores externos;
- Estratégia de sinalização: divulgação de sinais convenientes à empresa com características verídicas para que os outros acreditem;
- Estratégia de preenchimento de mercado: ocupação de mercado para não deixar espaço ao concorrente;
- Estratégia de escopo ou de propósito: definições de ações para atingir um objetivo permanente;
- Estratégia de penetração de mercado: expansão do mercado para atingir clientes que ainda não compram;
- Estratégia de expansão geográfica: ampliação do mercado geográfico;
- Estratégia ofensiva: visar ao enfraquecimento do concorrente atacando seus pontos fracos;
- Estratégia defensiva: criar situações que desencorajem ataques dos concorrentes;
- Estratégia de retaliação: não deixar ação do concorrente sem resposta;
- Estratégia de coleta: maximizar o lucro investindo o mínimo indispensável;
- Estratégia coadjuvante específica: constitui-se de muitos tipos.

3.2.6. Decidir a Estratégia Competitiva de Negócio

O processo de decisão racional é geralmente formado de sete etapas:

1. Identificação do problema e sua definição de forma mais precisa possível;
2. Definição dos objetivos;
3. Coleta das informações essenciais;
4. Preparação de alternativas de solução;

5. Avaliação das consequências de cada alternativa;
6. Definição de critério de decisão;
7. Decisão.

Mas o processo de decisão é extremamente difícil de ser atendido, pois, segundo March e Simon (1967), que criaram a Teoria da Decisão, há limites cognitivos da racionalidade, que se resumem em:

1. Todas as alternativas de escolha sejam dadas;
2. Todas as consequências associadas a cada uma das alternativas;
3. Completa classificação por ordem de utilidade de todos os possíveis conjuntos de consequências, o que caracteriza o homem racional.

O modelo CAC possui algumas variáveis que condensam grande quantidade de informações, possibilitando avaliar apenas poucas variáveis.

3.2.7. Definir a Estratégia Competitiva Operacional

A palavra “formulação” da estratégia foi utilizada para a estratégia competitiva de negócio, pois resulta de uma decisão estratégica. Já para a estratégia competitiva operacional foi empregada pelo autor a palavra “definição”, pois é característica de uma decisão lógica. Em suma, segundo Contador (2008), a estratégia competitiva operacional é um processo lógico.

A posição do autor se sustenta na característica da estratégia que é a existência de opositores, e que estes inexistem na estratégia competitiva operacional. Entretanto, é denominada estratégia por ser fase da implementação da estratégia competitiva de negócio, ou seja, sem ela a estratégia de negócio não sairia do papel.

No modelo CAC se torna fácil a definição da estratégia competitiva operacional, pois estão relacionadas às armas da competição.

Estratégia competitiva operacional é definida pela proposição de medidas administrativas para aumentar a intensidade das armas relevantes e diminuir a das irrelevantes, direcionando o investimento da empresa, realocando-o das armas irrelevantes

para armas relevantes, o que reduz os custos de implementação da estratégia competitiva operacional.

Em outras palavras, a estratégia competitiva operacional consiste em medidas administrativas que aumentem o foco e diminuam a dispersão das armas em cada campo no qual a empresa decidiu competir.

A definição da estratégia competitiva operacional assenta-se no foco, que é a variável que mede o alinhamento das armas ao campo da competição no qual a empresa irá competir (estratégia competitiva de negócio). Assim, a estratégia competitiva operacional já nasce alinhada à estratégia competitiva de negócio.

Deve-se lembrar que a estratégia competitiva é sempre aplicada para um par produto/mercado, podendo ocorrer que uma arma seja relevante para um campo de um par produto/mercado e irrelevante para um campo de outro.

Conforme exposto até aqui, os investimentos da empresa são norteados pela intensidade das armas, concluindo-se que a estratégia competitiva operacional terá como objetivos a identificação das armas da competição e a adequação da intensidade de cada uma, a fim de aumentar o valor do foco pelo aumento da intensidade das armas relevantes e diminuir o valor da dispersão pela redução da intensidade das armas irrelevantes.

Contador (2008) sugere qual deve ser a intensidade de uma arma, em função de ser relevante para um campo da competição, irrelevante para outro e semirrelevante para outro. Por isso, recomenda-se não eleger campos da competição incompatíveis entre si, como preço e prazo de entrega, ou preço e qualidade, pois esses campos exigem o uso de uma mesma arma com alvos diferentes e, portanto, com diferentes relevâncias.

Quando se levam em consideração a combinação de três campos e a classificação das armas em relevante, semirrelevante ou irrelevante para cada campo, nota-se que há 27 combinações. Após essa combinação, percebem-se 12 situações que exigem alto desempenho (alta intensidade) e, conseqüentemente, alto investimento.

Considerando que uma arma relevante para um campo da competição é mais importante para a competitividade da empresa do que uma arma relevante para um campo coadjuvante, Contador (2008) atribuiu peso à relevância das armas.

A estratégia competitiva de negócio, por ser formulada para cada par produto/mercado, geraria estratégias diferentes para cada par, criando a seguinte dificuldade: a análise das armas feitas individualmente para cada par produto/mercado pode não levar em consideração algumas armas necessárias para o conjunto dos pares produto/mercado. Isso resultaria em uma arma não ser incluída no conjunto das armas da competição da empresa ou, se incluída, ser classificada como irrelevante.

São esses os critérios mais frequentemente adotados para decidir a intensidade das armas:

- i. Priorizar o aumento da intensidade das armas relevantes que tenham maior relevância conjunta;
- ii. Aumentar a intensidade das armas relevantes que estejam com baixa intensidade;
- iii. Elevar a intensidade das armas relevantes que exijam menor investimento;
- iv. Aumentar a intensidade das armas relevantes cuja implementação seja mais rápida;
- v. Tornar maior a intensidade das armas relevantes cuja implementação seja mais fácil;
- vi. Diminuir a intensidade das armas irrelevantes.

Para tanto, algumas recomendações são sugeridas:

- a) Dar proeminência à área operacional: a área operacional da empresa deve ser predominante, pois ela produz qualidade, custo baixo, menor prazo de entrega, diversificação e lançamento de novos produtos e flexibilidade para inovação;
- b) Adotar modelo de administração participativa: a análise de empresas bem-sucedidas mostra que um forte fator de sucesso é a participação de todos os colaboradores, unidos pelo ideal de atingir a vantagem competitiva, pois um modelo participativo gera maior empenho, motivação, engajamento e comprometimento de todos;
- c) Buscar ganhos expressivos: como variações de 5% na produtividade ou custos são insuficientes para tornar a empresa competitiva, deve-se ser arrojado nos programas de melhorias almejando ganhos expressivos.

3.2.8. Implementar a Estratégia Competitiva

A estratégia de negócio não se executa por si só, pois é uma ideia. Permite sua implementação as estratégias competitivas operacionais, que são medidas administrativas que devem ser alinhadas à estratégia de negócio.

Algumas recomendações em relação à implementação:

- I. Rever a linha de produtos: manter a mesma linha, diversificar ou simplificar; a diversificação tende a facilitar as vendas e a simplificação reduzir custos;
- II. Rever o projeto do produto: rever no sentido de criar valor para o consumidor e para o produtor;
- III. Atentar para a seletividade produtiva: opção entre fabricar internamente um produto ou componente ou adquirir de algum fornecedor;
- IV. Adotar modelo participativo para implementar as estratégias: para a empresa tornar-se competitiva, geralmente são essenciais o envolvimento e a mobilização de todas as pessoas que nela trabalham;
- V. Integrar as áreas tecnológica e mercadológica: é importante, pois as mudanças tecnológicas têm impacto imediato no ciclo de vida do produto, na redefinição dos segmentos, no surgimento de concorrentes, na mudança das relações de trabalho etc;
- VI. Analisar os processos de negócios da empresa: a empresa deve sempre se preocupar com todos os processos; por exemplo, se pretende ser rápida na entrega, não adianta apenas ter agilidade no carregamento do caminhão se o faturamento demorar para emitir a nota fiscal e atrasar a saída do veículo;
- VII. Fixar um objetivo de cada vez: a implementação da estratégia competitiva operacional exige concentração de esforços, devendo ser fixado um objetivo de cada vez para cada setor da empresa. Como para atingir um objetivo é preciso haver muitas ações, as metas devem ser setoriais, que são compostas de várias ações. Os resultados das ações permitem atingir a meta e os resultados de cada meta atingem o objetivo.

3.2.9. Controlar os Resultados da Estratégia Adotada

Etapas a serem consideradas para o controle da implementação:

- Avaliar o comportamento dos clientes à nova estratégia competitiva de negócio;
- Monitorar e avaliar as reações dos concorrentes;
- Alterar a estratégia competitiva de negócio e a operacional conforme comportamento dos clientes e reações dos concorrentes;
- Retomar o processo de formulação da estratégia competitiva sempre que houver movimento competitivo de um concorrente ou alteração no ambiente empresarial.

Os controles podem ser divididos em externo, que são as avaliações de concorrentes e clientes; e internos, que se referem à estratégia competitiva operacional e às ações internas relativas à implementação das medidas para aumentar a intensidade das armas relevantes e semirrelevantes e diminuir a das irrelevantes.

O modelo CAC permite, a partir da variável foco, visualizar o resultado futuro em termos de participação de mercado e/ou rentabilidade e eficácia da estratégia ainda não implementada, pois quanto mais próximo de 1 estiver o foco, maior a possibilidade de a estratégia competitiva levar ao aumento da competitividade.

Contador (2008) recomenda a definição de parâmetros mundiais de comparação, que não são uma visão teórica do futuro, mas patamares já alcançados por uma ou mais empresas do mundo em indicadores como prazo de entrega, estoque de materiais, índice de rejeição, custo de garantia, tempo médio de fabricação, estoque de matéria-prima, entre outros.

Outro ponto que merece destaque é pesquisar o cliente, em termos de suas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios, pois, ocorrendo mudanças no comportamento do cliente, a empresa precisa se adequar para melhor atendê-lo.

O modelo CAC imprime certo grau de racionalidade à formulação da estratégia de negócio e definição da estratégia competitiva operacional, pois condensa grande quantidade de informações em algumas variáveis:

- A estratégia competitiva de negócio condensa-se na combinação de alguns dos 14 campos da competição para cada par produto/mercado;

- A estratégia competitiva operacional resume-se na definição da intensidade das armas da competição relevantes para os campos da competição e para os coadjuvantes escolhidos;
- As forças e fraquezas consolidam-se no maior ou menor valor da variável foco;
- As eficiências são representadas pelos baixos valores da variável dispersão; e
- A relação eficácia/eficiência é retratada pela variável aproveitamento.

O grau de acerto da escolha de uma estratégia competitiva de negócio depende da avaliação precisa do comportamento dos clientes e da avaliação correta das ações e reações dos concorrentes, e da correção com que são conduzidos os processos.

4. METODOLOGIA

Este capítulo tem a finalidade de apresentar os aspectos metodológicos aplicados na pesquisa, descrevendo o tipo de pesquisa e sua classificação, além da caracterização da amostra e os meios de coleta dos dados.

4.1. Estratégia de Pesquisa

Yin (2005) afirma que o propósito do estudo de caso pode ser exploratório, descritivo ou explicativo, e os diferencia: I) tipo de questão de pesquisa; ii) controle do pesquisador sobre eventos e iii) enfoque temporal; sendo resumido na forma de um quadro, conforme abaixo:

Quadro 5 - Estratégias de Pesquisa

Estratégia	Questão de pesquisa	Controle sobre eventos	Enfoque temporal
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o quê, onde, quanto	não	Sim
Análise de arquivo	Quem, o que, onde, quanto	não	Sim/Não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

Fonte: Yin (2005, p. 24)

Pensamento semelhante é apresentado por Eisenhardt (1989) ao mencionar que estudo de caso lança mão de coleta de dados por meio de arquivos, entrevistas, questionários e observações, resultando em evidências quantitativas, qualitativas ou ambas, para descrever, testar ou gerar teorias.

Parte da pesquisa, mais especificamente a formulação da estratégia competitiva, conforme prescrito pelo modelo CAC, consiste em um estudo de caso aplicado à empresa do setor de edificações, sendo o método definido por Martins e Theóphilo (2007) como pesquisa qualitativa caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos em profundidade, em detrimento das pesquisas quantitativas em que predominam mensurações.

Portanto, esta pesquisa será desenvolvida em duas etapas, a primeira apoiada em estudo de caso e a outra em experimento, porque tem como objetivo responder “como” a estratégia formulada conforme o modelo CAC influencia o valor da ação da empresa.

A classificação como estudo de caso se dá em função da formulação da estratégia que **não** requer controle sobre eventos, mas **está** associada a eventos contemporâneos. Já o experimento **exige** controle sobre os eventos e **também** está associado a enfoque contemporâneo.

4.1.1. Primeira Etapa: Estudo de Caso

De acordo com Silva (2004), uma pesquisa pode ter vários tipos de classificação, dependendo do método científico utilizado para obter conhecimento da realidade empírica.

Quanto à natureza, esta pesquisa pode ser considerada aplicada, pois de acordo com Silva (2001), objetiva gerar conhecimento para aplicação prática, ou seja, busca-se formular, por meio do processo prescrito pelo modelo CAC, a estratégia competitiva de negócio e as estratégias competitivas operacionais que visem ao aumento da vantagem competitiva de uma empresa de edificações.

Em relação aos objetivos, classifica-se como explicativa, pois, segundo Silva (2004), uma pesquisa explicativa visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, o que coincide com os objetivos desta pesquisa, pois relaciona a estratégia formulada pelo modelo CAC com o valor de mercado de uma empresa.

Com relação aos procedimentos técnicos, serão levantados dados para formular a estratégia competitiva segundo o processo prescrito pelo modelo CAC, utilizando-se questionários e entrevistas respondidos por dirigentes da empresa, como instrumentos de coleta de dados (os questionários estão apresentados no Apêndice).

Vale lembrar que a empresa optou pela não apresentação de sua identificação na pesquisa. Quanto à formulação da estratégia, embora a empresa atue em três mercados, tomaram-se para o estudo apenas dois produtos, aqui denominados Produto 1 e Produto 2, pois representam mais de 80% de suas receitas.

O Produto 1 é voltado ao segmento denominado de supereconômico, com imóveis no valor entre R\$ 100 mil e R\$ 200 mil.

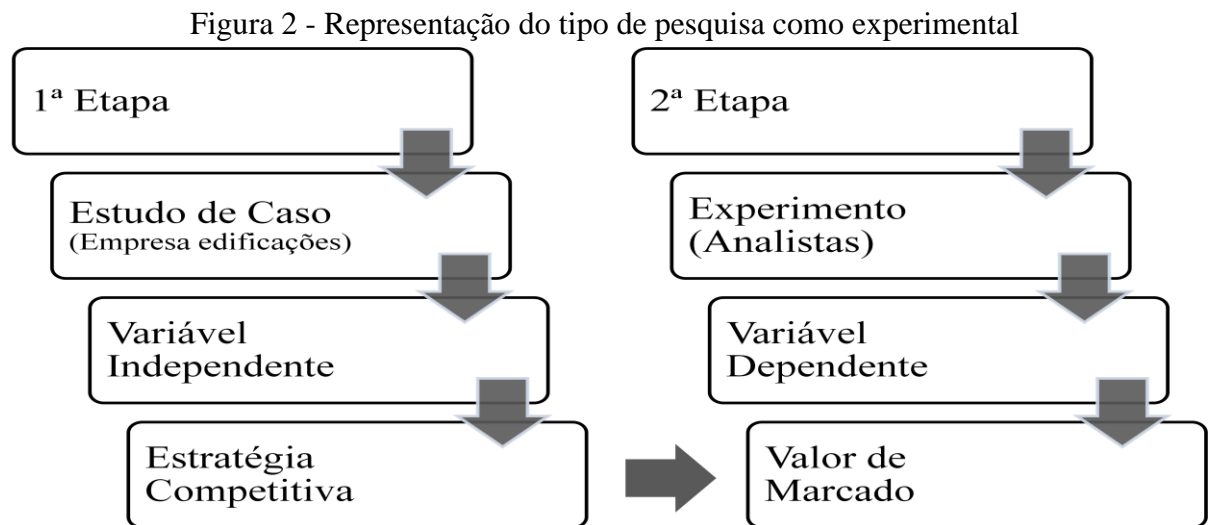
O Produto 2 é direcionado ao segmento econômico com imóveis em valor superior a R\$ 200 mil.

4.1.2. Segunda Etapa: Experimento

Os referidos dados permitem a (re)formulação da estratégia competitiva da Empresa, prescrita pelo modelo CAC, constituindo então a variável independente desta pesquisa. O preço da ação da Empresa, segundo a percepção de valor dos analistas do mercado de capitais, representa a variável dependente.

Em relação ao tipo de pesquisa, classifica-se como experimental, pois envolve intervenção do pesquisador para manipular a variável independente e observar como afeta a variável dependente (COOPER; SCHINDLER, 2001).

Esta pesquisa é representada, portanto, conforme a figura abaixo:



Fonte: Autor

Embora a identificação da Empresa não apareça na dissertação, nem tampouco nos questionários aplicados, é importante mencionar que foi informado verbalmente aos analistas do mercado de capitais, pois não seria possível fazer análise de um novo preço alvo sem essa informação.

4.2. Coleta e Análise dos Dados

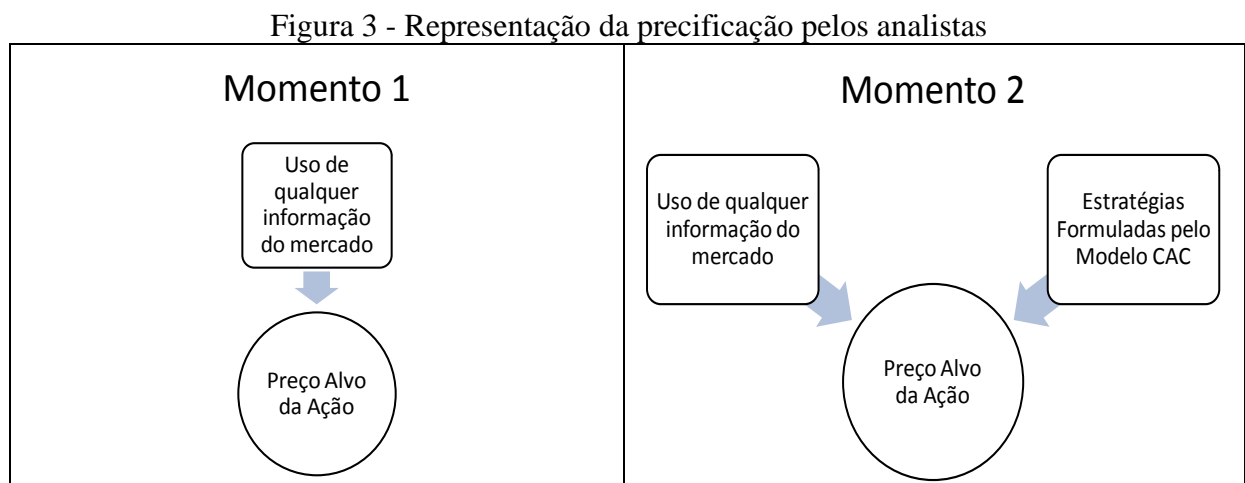
Partindo da hipótese de que os indicadores financeiros não são mais, isoladamente, suficientes para a devida precificação do valor das ações, e que os indicadores não financeiros assumem parte importante na precificação, como as estratégias apresentadas ao mercado, pretende-se com a pesquisa encontrar significativa relação entre as estratégias competitivas formuladas conforme prescrito pelo modelo CAC e sua efetividade em gerar competitividade, de tal modo a interferir na percepção dos analistas do mercado de capitais e elevar o preço alvo da ação.

Para eliminar qualquer influência do ambiente econômico ou de negócios sobre a percepção de valor por parte do analista do mercado de capitais nas variáveis de interesse, a pesquisa foi realizada com um grupo de analistas, em dois momentos, com recursos distintos.

Num primeiro momento solicitou-se o preço alvo da ação fazendo uso de qualquer ferramenta que subsidiasse sua precificação.

Ato contínuo, solicitado novo preço alvo da ação; entretanto, no segundo momento, além de qualquer ferramenta que subsidie sua precificação, usando-se da estratégia competitiva formulada conforme prescrito pelo modelo CAC.

Esta etapa é representada na figura abaixo:



Fonte: Autor

A hipótese, conforme descrita no capítulo um, é que as empresas que apresentam estratégias competitivas de negócios e estratégias competitivas operacionais, formuladas por

meio de um processo formal, geram valor ao acionista, segundo a interpretação dos analistas do mercado de capitais.

4.3. Etapas da Pesquisa

1. Revisão bibliográfica;
2. Identificação das armas da competição típicas do setor de edificações;
3. Elaboração de questionários sobre campos da competição e armas da competição;
4. Coleta de dados;
5. Identificação dos campos da competição da Empresa e dos campos valorizados pelos seus consumidores;
6. Avaliação da intensidade das armas da competição utilizadas pela Empresa;
7. Classificação das armas em relevantes, semirrelevantes e irrelevantes para cada campo da competição a partir da matriz de priorização das armas;
8. Cálculo da intensidade média das armas, foco e difusão;
9. Formulação das estratégias competitivas de negócio e operacionais para a Empresa;
10. Levantamento do preço da ação da Empresa estabelecido pelos analistas do mercado de capitais;
11. Apresentação das estratégias competitivas de negócios e operacionais a analistas do mercado de capitais para avaliarem o potencial de valorização das ações da Empresa;
12. Conclusões.

5. ESTUDO DE CASO

5.1. A Empresa do setor de edificações

Esta dissertação toma como objeto de pesquisa uma empresa do setor de edificações visando à formulação da estratégia competitiva de negócio e estratégias competitivas operacionais a partir do modelo CAC. Tal como descrito na metodologia, levantaram-se informações qualitativas por meio de questionários, na organização, a fim de propor tais estratégias.

Em outras palavras, conforme descrito no objetivo geral, entender como a existência de estratégias competitivas, formuladas por um processo formal, fundamentado no modelo CAC, influencia a avaliação dos analistas do mercado de capitais quanto ao valor das ações de uma empresa de edificações.

Neste capítulo é apresentada em linhas gerais a organização a partir de seu histórico, informações operacionais, seus produtos e contexto setorial, mantendo oculta sua identificação. Deve-se registrar que a fonte das informações foi a própria Empresa.

5.1.1. Histórico da Empresa

Em 1991 foi fundada a empresa de edificações que é objeto de pesquisa desta dissertação.

Desde a fundação a Empresa já entregou 156 empreendimentos em 52 cidades, espalhadas por 12 Estados brasileiros, somando 4,1 milhões de metros quadrados.

A Empresa tem como pilares da sua gestão do processo construtivo a agilidade, eficiência e minimização de desperdícios e agressão ao meio ambiente, recebendo prêmios importantes do setor, como Programa Obra Sustentável do Grupo Santander, Prêmio Master Imobiliário, Prix d'Excellence e Prêmio Personalidade Empresarial.

No que se refere à qualidade, igualmente ressalta essa característica apoiando-se em certificações como ISO 9001:2008 e PBQP-h (Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat), abrangendo incorporação, produção e administração de empreendimentos.

5.1.2. Produtos e Mercados

A Empresa nasceu alinhada à estratégia do grupo empresarial à qual pertence quanto a áreas de atuação, ou seja, centrou sua atuação no interior do país. Esse foco é mantido até hoje ao buscar cidades com mais de 150 mil habitantes.

A Empresa segmenta se-u mercado em: Popular, com valor de imóvel até R\$ 100 mil; Supereconômico, até R\$ 200 mil e Econômico, a partir de R\$ 200 mil.

Em julho de 2012, visando à diversificação de sua atuação e nicho com maior rentabilidade, a Empresa iniciou atuação de desenvolvimento de centros comerciais e loteamento de grandes áreas.

5.1.3. Contexto setorial

O setor experimenta forte crescimento nos últimos 15 anos, sendo alguns fatores conhecidos, como queda da taxa de juros e inflação baixa e estável. Entretanto, outros pontos importantes devem ser destacados: maior segurança jurídica a partir da alienação fiduciária em detrimento da hipoteca; alongamento dos prazos para financiamento de imóveis para 30 anos; mobilidade social aumentando pessoas na classe C.

Embora o programa do governo Minha Casa Minha Vida tenha permitido o crescimento do setor e maior acesso das pessoas à aquisição do imóvel, o crescimento da população de 2000 a 2010 registrado pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) fez com que o déficit habitacional permanecesse no patamar de 7 milhões de imóveis.

5.2. Formulação da Estratégia Competitiva

Nesta seção passa-se a relatar como foram formuladas a estratégia competitiva de negócio e estratégia competitiva operacional da Empresa a partir do modelo CAC.

A coleta de dados não se restringiu apenas ao questionário aplicado à empresa, pois como se trata de uma empresa de capital aberto, obtiveram-se também informações secundárias publicadas no sitio da Empresa e BM&F Bovespa.

5.2.1. Definir a Empresa Almejada

A empresa enxerga no mercado brasileiro o anseio de se obter um imóvel que permita morar bem e ao mesmo tempo adquirir o imóvel com valor acessível. Para isso, atua na construção de empreendimentos de condomínio fechado oferecendo qualidade, segurança, conforto e lazer, porém segmentados em: Popular: linha de produto até R\$ 100 mil, Supereconômico: até R\$ 200 mil e Econômico: acima de R\$ 200 mil, conforme descrito na seção anterior sobre os produtos.

Diante disto, centra-se em novas tecnologias e no processo construtivo visando a empreendimentos de qualidade aliado à redução constante dos custos e prazos de construção.

Para satisfazer as necessidades desse mercado busca oferecer condições especiais de aquisição a partir de parceria com instituições financeiras, diversidade de empreendimentos e segmentação em classes de renda.

Somado ao exposto na apresentação da empresa na seção anterior, entende-se como cumprida a etapa voltada a delinear o negócio.

Quanto aos objetivos permanentes, o fato de a empresa ser de capital aberto a faz tornar públicos tais objetivos, assim sintetizados:

- a) Propósito: construir empreendimentos residenciais em condomínios horizontais e verticais para o segmento popular em cidades com mais de 150 mil habitantes.
- b) Perenidade: pretender longevidade à empresa. (O comprometimento dos controladores fica evidente a partir da abertura de capital no segmento de novo mercado, seguindo à risca os preceitos da boa governança corporativa, além da gestão profissionalizada).
- c) Rentabilidade: almejar alta rentabilidade. (A preocupação com bons níveis de rentabilidade e geração de caixa é divulgada trimestralmente pela organização, como as ações implementadas em estratégias funcionais como marketing e processo construtivo para atingir tais finalidades).
- d) Competitividade: aumentar a competitividade. (Pela exploração do potencial de crescimento do setor imobiliário com diversidade geográfica de atuação especialmente no interior, inclusive com estoque de terrenos nessas regiões, e pela

execução de estratégia competitiva de negócio e de estratégias competitivas operacionais).

- e) Inovação: inovar continuamente. (Sobretudo o processo construtivo, visando à redução de custos e menores prazos de execução).
- f) Expansão: almejar crescimento acelerado. (Como outras empresas do setor, após a abertura do capital a empresa experimentou um crescimento acelerado, mas desordenado na gestão administrativa e de processos; está em curso, entretanto, uma reestruturação na empresa, que busca mercados com maior velocidade de venda. Concomitantemente, busca-se a exploração de dois novos negócios pela empresa - um voltado à construção de centros comerciais e outro a loteamento de terrenos).
- g) Direcionamento dos lucros: distribuir lucros aos funcionários e acionistas, e manter a política de reinvestimento de lucros.
- h) Relacionamento com funcionários: melhorar o relacionamento com funcionários. (A reestruturação da empresa inclui a área de Recursos Humanos, que desenvolve trabalho voltado para treinamento, melhoria da infraestrutura, avaliação de competências, reconhecimento com promoções internas e política de recompensas).
- i) Responsabilidade social e ética: assumir postura de elevada responsabilidade social e ética. (A empresa tem compromisso com o atendimento de legislações brasileiras, possui código de ética interno, projetos de educação continuada aos seus colaboradores, além de projetos sociais).

5.2.2. Governança Corporativa e o Sistema de Inteligência Competitiva

De sua estrutura organizacional faz parte um conselho de administração composto por sete membros, dos quais quatro são independentes, ou seja, não compõem o quadro de acionistas da empresa. Esse conselho é assessorado por três comitês, um voltado à auditoria interna, outro de conselho fiscal e um terceiro de ética.

O sistema de inteligência competitiva da empresa não é formalmente constituído, isto é, não há profissional destacado exclusivamente para esse fim; no entanto, o principal

executivo da empresa criou o Comitê de Apoio à Gestão, composto por ele próprio e executivos da organização voltados às áreas de Novos Negócios, Financeiro, Recursos Humanos e Risco, para auxiliar no entendimento do macroambiente empresarial, no funcionamento da empresa e da sua indústria, identificar e avaliar oportunidades e ameaças e formular estratégias competitivas.

5.2.3. Considerações Preliminares sobre a Estratégia Competitiva de Negócio

Como mencionado, formular a estratégia competitiva de negócio pelo modelo CAC é definir os campos da competição e os coadjuvantes para cada par produto/mercado. Para tanto, deve-se levar em consideração a preferência dos clientes e o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes, representados em termos de campos da competição e coadjuvantes, e para cada campo em análise: 1) força e fraqueza da empresa, representadas pela variável foco (alto foco evidencia força e baixo foco, fraqueza); 2) desperdício de esforços, representado pela variável dispersão; e 3) aproveitamento (foco menos dispersão). As três variáveis variam no intervalo [0;1].

O questionário para identificação dos campos da competição para os dois produtos que representam mais de 80% da receita da empresa são apresentados no apêndice 1, porém, seus resultados estão indicados nos quadros abaixo:

Quadro 6 - Campos da competição valorizados pelos clientes, Empresa e concorrentes para Produto 1

<i>Campos da Competição</i>	<i>Preço e Condições de Pagamento</i>	<i>Projeto e Qualidade do Produto</i>	<i>Qualidade do Atendimento</i>	<i>Prazo de Entrega do Produto</i>	<i>Imagem do Produto, Marca e Empresa</i>
Preferência dos Clientes	1			3	2
Empresa	2			3	1
Concorrente 1	1	2		3	
Concorrente 2	3	1		2	
Concorrente 3	2	3			1
Concorrente 4	3	1			2

Fonte: Autor

Quadro 7 - Campos da competição valorizados pelos clientes, Empresa e concorrentes para Produto 2

<i>Campos da Competição</i>	<i>Preço e Condições de Pagamento</i>	<i>Projeto e Qualidade do Produto</i>	<i>Qualidade do Atendimento</i>	<i>Prazo de Entrega do Produto</i>	<i>Imagem do Produto, Marca e Empresa</i>
Preferência dos Clientes	2	1	3		
Empresa	3	2			1
Concorrente 1	1	2		3	
Concorrente 2	3	1		2	
Concorrente 3	2	3			1
Concorrente 4	3	1			2

Fonte: Autor

A partir dos mapas estratégicos do Produto 1 e Produto 2, supereconômico e econômico respectivamente, foram analisadas algumas alternativas de estratégia competitiva de negócio. Dessas, o autor decidiu recomendar a adoção de uma das alternativas, a seguir apresentada e justificada. Essa alternativa recomendada não representa pretensão do autor de possuir maior conhecimento, seja sobre a empresa ou o mercado à qual pertence, que sua equipe diretiva e colaboradores, mas a partir de informações colhidas com estes e seguindo os preceitos da formulação da estratégia apresentados pelo modelo CAC, propor a alternativa recomendada a seguir analisada a fim de prosseguir com a aplicação do modelo.

Com a elaboração dos mapas estratégicos mostrados a seguir, um relativo ao par produto/mercado denominado supereconômico (imóvel de R\$ 100 a R\$ 200 mil) e outro econômico (acima de R\$ 200 mil), restam concluídas as etapas de identificação do posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes, e seus campos da competição e coadjuvantes, as características do produto valorizadas pelo cliente e, conseqüentemente, configuração dos focos e dispersões das armas da competição nos campos da competição e coadjuvantes em estudo.

Em outras palavras, os mapas estratégicos evidenciam como as empresas competem, quais são os atributos do produto e empresa valorizados pelo cliente e, por fim, como está o alinhamento dos diversos recursos da empresa em relação aos tais atributos valorizados pelo cliente, alinhamento medido pela variável foco para cada campo da competição considerado.

Como apresentado nos conceitos do modelo CAC, as empresas concorrentes tendem a competir nos mesmos campos da competição. Isso é identificado nos mapas estratégicos com forte concentração entre as empresas nos campos: i) preço e condições de pagamento; ii)

projeto e qualidade do produto; iii) prazo de entrega; e iv) imagem do produto, da marca e da empresa.

O que se comprova pelo modelo CAC em pesquisas acadêmicas, isto é, que a diferenciação entre as empresas não se dá exclusivamente pela escolha dos campos nos quais competirá, mas pelo foco que a empresa dá às suas armas (recursos internos) em cada campo analisado.

5.2.3.1. Recomendação da Estratégia Competitiva de Negócio para o Produto 1 (supereconômico – R\$ 100 a R\$ 200 mil)

O quadro abaixo, que apresenta o mapa estratégico, e sua análise a seguir, referem-se ao Produto 1, direcionado ao mercado denominado de supereconômico, voltado a imóveis com valores entre R\$ 100 a R\$ 200 mil:

Quadro 8 - Mapa Estratégico Produto 1

<i>Campos da Competição</i>	<i>Preço e Condições de Pagamento</i>	<i>Projeto e Qualidade do Produto</i>	<i>Qualidade do Atendimento</i>	<i>Prazo de Entrega do Produto</i>	<i>Imagem do Produto, Marca e Empresa</i>
Preferência dos Clientes	1			3	2
Empresa	2			3	1
Concorrente 1	1	2		3	
Concorrente 2	3	1		2	
Concorrente 3	2	3			1
Concorrente 4	3	1			2
<i>Variáveis da Empresa</i>					
Foco	0,729	0,747	0,686	0,693	0,718
Dispersão	0,680	0,670	0,692	0,700	0,705
Aproveitamento	0,049	0,077	-0,007	-0,007	0,012
<i>Decisão Estratégica</i>					
Campos Recomendados	2	1			3

Preferência dos clientes:	1 = primeira e principal 2 = segunda 3 = terceira e menos importante
---------------------------	--

Campos da Empresa e Concorrentes	1 = campo da competição 2 = primeiro campo coadjuvante 3 = segundo campo coadjuvante
----------------------------------	--

Fonte: Autor

Quanto ao campo prazo de entrega, percebe-se representar uma preocupação menor das empresas como forma de buscar vantagem competitiva. A conclusão a que se chega é que, por ser produto em sua grande maioria comercializado na planta, isto é, antes mesmo da construção, sabe-se que sua conclusão demanda tempo significativamente longo para entrega, e essa execução não gera grande diferenciação entre as competidoras. Em contrapartida, esse campo ainda tem sua importância pelo fato de o comprador concordar com o prazo proposto no momento da aquisição, no entanto, ter baixa tolerância a atrasos na entrega do imóvel.

Isso explica em parte esse campo não figurar como da competição para nenhuma das empresas.

Analisando por outro prisma, o fato de as competidoras não terem o campo prazo de entrega do produto como campo da competição (não foi escolhido como primeiro por nenhuma empresa), poderia representar diferencial significativo para a parcela de clientes que tem no prazo a sua decisão de compra, e com isso tornar uma empresa referência para esse público, formado por pessoas em busca do primeiro imóvel, e por vezes tem responsabilidade financeira com aluguel, propiciando saída antecipada desse compromisso financeiro.

Como mencionado no referencial teórico, a competição se dá dentro de determinada faixa de preço, e as empresas buscam competir no projeto e qualidade do produto, fato observado pela indicação desse campo como um dos principais pelas empresas, com exceção da concorrente 3. Apesar de não figurar como campo valorizado pelo cliente e pela Empresa pesquisada sob a ótica dos respondentes da pesquisa, em determinada faixa de preço o projeto e a qualidade do produto são atributos utilizados pelo cliente na definição de qual produto comprar.

Ao mesmo tempo, embora não seja apontado pela empresa, percebe-se, pelo seu alto foco nesse campo, que considera importantes o projeto e a qualidade do produto para atingir alto grau de competitividade.

Para a formulação de alternativas de estratégia competitiva de negócio por meio do modelo CAC, Contador (2008) fornece mais de dez diretrizes, mas alerta o leitor de que algumas delas são incompatíveis entre si, o que obriga o decisor a escolher qual delas adotar. A seguir, as diretrizes são analisadas para o caso desse produto.

A diretriz 1 do modelo CAC, que reza sobre a escolha dos campos da competição e coadjuvantes em ordem valorizada pelos clientes, é incluída como observação do autor que propriamente indicação das respostas obtidas com a empresa.

Portanto, o primeiro campo da competição recomendado pelo autor à empresa foi Projeto e Qualidade do Produto, pois, dentro de uma faixa limitada de preço, as empresas devem procurar uma forma de se diferenciar, sendo comumente o projeto e a qualidade do produto atributos utilizados pelo cliente na definição da escolha de quem comprar.

Assim, a empresa se reforçará nesse campo, face sua busca de diferenciação ser por meio de projeto de imóveis que oferecem segurança, qualidade e lazer, entre outros atributos em termos urbanísticos e atualidades de projetos.

Outra argumentação a favor da escolha desse como campo da competição baseia-se no fato de, legalmente, a empresa ter responsabilidade direta pelo imóvel no prazo de cinco anos, evidenciando necessidade de padrão de qualidade que lhe dê segurança na qualidade para assegurar o empreendimento.

Já a diretriz 2, que propõe a escolha dos campos obedecendo à ordem decrescente dos focos, é seguida à risca nesse produto (vide mapa estratégico), pois, como definido por Contador (2008), assim se assegura maior competitividade à empresa por concentrar recursos em suas principais forças internas (vale lembrar que o foco mede a intensidade das armas no respectivo campo, ou seja, a força da empresa nesse campo). Pela diretriz 2, a ordem dos campos deveria ser: 1º) projeto e qualidade do produto (foco = 0,747), 2º) preço e condições de pagamento (foco = 0,729); e 3º) imagem do produto, da marca e da empresa (foco = 0,718).

Pela diretriz 2, o campo preço e condições de pagamento, que tem relação direta com o baixo custo de produção, deve ser item de elevada atenção nesse produto em mercado supereconômico, por representar menor valor agregado em detrimento de imóvel de outro padrão. Com isso, há que se lembrar da atuação da empresa estudada em cidades no interior do Brasil, mercado que permite, além de enfrentar menor concorrência, a possibilidade de aquisição de terrenos e contratação de mão de obra – que representam parcela significativa de seu custo – em valores que tornam o empreendimento final com preço competitivo, sobretudo nesse produto.

Outro dado que leva à escolha do campo preço e condições de pagamento como primeiro campo coadjuvante é a alta competição entre as empresas do setor e, ao mesmo tempo, o aquecimento do setor de edificações provocar pressões inflacionárias em toda a sua estrutura de custos. A preocupação torna-se maior nesse setor, pois a venda ocorre em momento anterior à construção do imóvel.

A diretriz 3 recomenda a comparação da empresa com seus concorrentes em termos de produto, campos em que compete, suas vulnerabilidades e posição competitiva. No que tange às condições de pagamento propriamente ditas, o financiamento do imóvel é forma de pagamento amplamente utilizada. Assim, parceria com instituições financeiras torna mais fácil o processo ao cliente e acelera o recebimento por parte da empresa. Os argumentos ajudam a explicar a posição de confronto das empresas, verificada a partir da forte concentração nos mesmos campos da competição e coadjuvantes. A posição de confronto da empresa se associa à grande força da empresa nos campos escolhidos para competir, evidenciado pelo seu alto foco.

A exemplo da diretriz 2, a diretriz 4 do modelo CAC é igualmente seguida, isto é, tem-se na ordem decrescente do aproveitamento a escolha do campo da competição e dos coadjuvantes. Deve-se lembrar que o aproveitamento indica eficácia da empresa no emprego dos recursos que asseguram vantagem competitiva e pequeno desperdício de recursos, retratando a eficiência da organização.

Pela diretriz 4, a ordem dos campos deveria ser: 1º) projeto e qualidade do produto (aproveitamento = 0,077); 2º) preço e condições de pagamento (aproveitamento = 0,049); e 3º) imagem do produto, da marca e da empresa (aproveitamento = 0,012).

Foi recomendado como segundo campo coadjuvante Imagem do Produto, da Marca e da Empresa, atributo visto pela Empresa como o mais importante e pelos clientes como segundo mais importante (vide mapa estratégico). Assume a posição pelo fato de o cliente reconhecer o preço como o primeiro mais importante e sugerir que, em boa medida, a imagem da empresa é reflexo do campo Projeto e Qualidade do Produto, aqui recomendado como campo da competição.

A Empresa, por ser um grande grupo empresarial e atuar em vários segmentos, busca explorar a sinergia entre as empresas do grupo como forma de potencializar a relação comercial com os clientes. Soma-se o fato de atuar em cidade de menor porte no interior do

Brasil. Esses pontos levam a empresa a nutrir preocupação com a imagem da Marca e da Empresa.

Embora a diretriz 5 defenda a não eleição de campos incompatíveis entre si, não está sendo aplicada, pois o campo da competição Preço e Condições de Pagamento é incompatível com os outros dois campos escolhidos. O que se dá, em análise do autor, pelo fato de ser bem durável que envolve um processo de compra com alto nível de comparação entre características de produtos (projeto e qualidade) e na imagem do fornecedor percebida pelo cliente.

Concomitantemente, em decorrência do alto valor envolvido na comercialização desse tipo de produto, o Preço e Condição de Pagamento é parte sensível no negócio.

Outro aspecto valioso está relacionado à imagem do produto, pois como é oferecido em formato de condomínios, ainda que em padrão econômico, leva a empresa a associá-lo à condição de status ao oferecer diferenciais relacionados aos projetos dos empreendimentos. Por esse formato, a empresa entrega completa infraestrutura de lazer e segurança que compõem o que se chama de produtos coadjuvantes, seguindo a diretriz 6.

A diretriz 7 se relaciona ao nível de satisfação dos concorrentes com sua posição competitiva e com a rentabilidade, devendo ser avaliadas prováveis reações.

O momento favorável pelo qual passa a economia brasileira, conforme descrito na etapa inicial deste trabalho, proporcionou às empresas do setor sólido crescimento, sobretudo após a capitalização obtida com a abertura de capital de boa parte delas. Como resultado, percebe-se mercado tão grande e aquecido que levou à redução da competição. O cenário, aliado à pressão dos custos no setor, gerou preocupação da gestão das empresas mais para os processos internos do que propriamente ao enfrentamento de concorrência (diretriz 7).

A condição favorável acima pode ser abalada por turbulências do ambiente empresarial (diretriz 8), sobretudo de ordem econômica, que alterem o panorama e acarretem aumento da competição entre as empresas concorrentes, caso haja diminuição das condições favoráveis ao setor. Cabe citar a sinalização de elevação da taxa básica de juros pelo Banco Central do Brasil, pressão inflacionária nos custos de produção de forma a elevar o preço do produto (diminuindo sua demanda) ou mesmo prolongamento da crise internacional que resulte em queda de confiança de investidores e consumidores.

A diretriz 9 do modelo CAC prega a adoção da análise da indústria como forma de auxiliar no desenho de sua estratégia de negócios, sintetizada abaixo:

- a) Entrada de novos concorrentes: ameaça sempre real, entretanto, observando-se o momento econômico atual, o risco já foi maior em momentos anteriores. Além disso, a consolidação do setor com o surgimento de algumas grandes construtoras, associada à abertura de capital recente, gerou musculatura aos competidores atuais, atenuando o risco;
- b) Ameaça de substitutos: observam-se mudanças de ordem tecnológica no processo construtivo que exigem das empresas do setor estar atentas para não perder competitividade, porém, não cabe para o produto a análise de substituto propriamente dito;
- c) Poder de negociação dos compradores: embora exista a competição no setor, o fato de a demanda estar aquecida por motivos já citados, ameniza o poder dos compradores. Essa condição pode sofrer mudança rápida em caso de arrefecimento das condições favoráveis e, em consequência, diminuição da demanda;
- d) Poder de negociação dos fornecedores: como o preço é o segundo campo da competição, os custos tornam-se chave no alcance da maior competitividade, o que eleva a atenção da empresa no item. Porém, o aquecimento do setor elevou a demanda por matéria-prima em patamar próximo à capacidade de produção dos fornecedores, elevando seu poder na indústria. O mesmo ocorreu em relação à mão de obra, acarretando significativa pressão inflacionária. O setor busca mitigar o aumento dos custos a partir da adoção de tecnologias no processo produtivo;
- e) Rivalidade entre os concorrentes: o crescimento acelerado ou lento da indústria é um dos principais pontos para alterar a intensidade da rivalidade. O setor tem ficado à margem de uma alta rivalidade dado o histórico de crescimento de demanda recente. Como mencionado, pode sofrer alteração rápida em caso de alterações do ambiente de negócios que influenciem negativamente a demanda.

A análise apresentada justifica a recomendação do autor e faz crer que os três campos recomendados para a Empresa levam-na a se posicionar bem estrategicamente na indústria da construção civil.

Cabe ainda ressaltar que se trata de uma empresa de capital aberto no segmento de novo mercado, o que confere a ela caráter de empresa preocupada com sua relação com os diversos *stakeholders*. Isso fica claro com a recente reestruturação conduzida em âmbito operacional, administrativo e diversificação de áreas de atuação. Para tanto, a recomendação da estratégia de negócio busca satisfazer os objetivos permanentes estabelecidos, conforme preconizado na diretriz 10, que prega exatamente sobre a estratégia de negócio estar alinhada aos objetivos dos proprietários e atender aos *stakeholders*.

Em suma, a ordem dos campos escolhida pela Empresa atualmente como campo da competição e coadjuvantes não está alinhada aos seus maiores focos (vide mapa estratégico). Em outras palavras, o campo Imagem do Produto, da Marca e da Empresa foi indicado como campo da competição, mas tem o terceiro maior foco. O mesmo ocorre com o terceiro campo (Prazo de Entrega do Produto) que tem o quarto maior foco. Já o campo Projeto e Qualidade do Produto não figura entre os campos escolhidos, ainda que apresente o maior foco.

Evidencia-se desalinhamento entre a estratégia competitiva de negócio (representada pelos campos da competição) e as estratégias competitivas operacionais (representada pela intensidade das armas que leva ao valor do foco e da dispersão).

A proposta de reordenamento dos principais campos da competição fica alinhada aos maiores focos da empresa. Deve-se ressaltar que uma eventual escolha futura pelo campo Prazo de Entrega para fazer parte dos futuros campos requererá a elevação do valor do foco para esse campo.

5.2.3.2. Recomendação da Estratégia Competitiva de Negócio para o Produto 2 (econômico – maior que R\$ 200 mil)

Antes de iniciar a justificativa da recomendação da estratégia competitiva de negócio para o Produto 2, deve-se ressaltar que o produto tem como perfil de cliente pessoas que já possuem imóvel próprio, mas estão em busca de outro que ofereça melhor qualidade de vida, segurança e lazer, entre atributos de maior valor agregado.

Quadro 9 - Mapa Estratégico Produto 2

<i>Campos da Competição</i>	<i>Preço e Condições de Pagamento</i>	<i>Projeto e Qualidade do Produto</i>	<i>Qualidade do Atendimento</i>	<i>Prazo de Entrega do Produto</i>	<i>Imagem do Produto, Marca e Empresa</i>
Preferência dos Clientes	2	1	3		
Empresa	3	2			1
Concorrente 1	1	2		3	
Concorrente 2	3	1		2	
Concorrente 3	2	3			1
Concorrente 4	3	1			2
<i>Variáveis da Empresa</i>					
Foco	0,729	0,747	0,686	0,693	0,718
Dispersão	0,680	0,670	0,692	0,700	0,705
Aproveitamento	0,049	0,077	-0,007	-0,007	0,012
<i>Decisão Estratégica</i>					
Campos Recomendados	3	1			2

Preferência dos clientes:	1 = primeira e principal 2 = segunda 3 = terceira e menos importante
---------------------------	--

Campos da Empresa e Concorrentes	1 = campo da competição 2 = primeiro campo coadjuvante 3 = segundo campo coadjuvante
----------------------------------	--

Fonte: Autor

Embora classificado como outro par produto/mercado, algumas considerações direcionadas ao Produto 1 são válidas ao Produto 2. Percebe-se no mapa estratégico do quadro 8 que o campo da competição recomendado foi exatamente Projeto e Qualidade do Produto, pelos mesmos argumentos indicados anteriormente.

De forma semelhante, é possível se apropriar das considerações feitas ao Produto 1 quanto à recomendação dos campos coadjuvantes Imagem do Produto, da Marca e da Empresa e Preço e Condições de Pagamento. No entanto, para o Produto 2 como o primeiro e o segundo campos coadjuvantes, respectivamente.

Por se tratar de imóvel de maior valor agregado e mercado composto em sua grande maioria por pessoas que buscam aumentar o padrão de sua residência, elas são mais seletivas na escolha do produto, tendo importância maior até mesmo do que preço e condições de pagamento.

O fato justifica por que a recomendação da ordem dos campos não levar em consideração a diretriz 1, que defende a ordem dos campos escolhidos pelo cliente, pois se reconhece o campo Imagem como mais representativo de competitividade para a empresa, embora não citado tal reconhecimento por parte dos clientes.

O mesmo ocorre em relação à diretriz 2, por ser a Imagem do Produto, da Marca e da Empresa indicada como primeiro campo coadjuvante, ainda que seu foco seja pouco menor que o foco do segundo campo coadjuvante (Preço e Condições de Pagamento).

No mapa estratégico para o par produto/mercado, nos três campos recomendados percebe-se alinhamento em relação aos focos da empresa, isto é, os três campos têm os três maiores focos, sendo: 1º) projeto e qualidade do produto (foco = 0,747); 2º) preço e condições de pagamento (foco = 0,729); 3º) imagem do produto, da marca e da empresa (foco = 0,718), ainda que o foco do segundo campo coadjuvante seja levemente maior que o foco do primeiro campo coadjuvante.

A situação remete à recomendação dos campos da competição, levando em conta a rigor a diretriz 4, pois apresenta ordem decrescente do aproveitamento dos três campos recomendados, indicando alto desempenho em armas que proporcionam vantagem competitiva em seus respectivos campos. Ou seja, a ordem decrescente do aproveitamento está alinhada aos campos escolhidos: 1º) projeto e qualidade do produto (aproveitamento = 0,077); 2º) imagem do produto, da marca e da empresa (aproveitamento = 0,012); 3º) preço e condições de pagamento (aproveitamento = 0,049).

Em relação à diretriz 3, no que tange à competição direta entre as empresas, diferentemente do observado no Produto 1, no qual a congruência aos campos fica mais evidente, nesse produto verifica-se forte concentração em dois campos (Projeto e Preço), entretanto, menor confronto em relação a um terceiro campo, ficando mais distribuído entre as empresas analisadas.

Quanto à diretriz 5, embora o modelo CAC defenda a não eleição de campos que sejam incompatíveis entre si, ela não está sendo aplicada, pois o campo da competição Preço e Condições de Pagamento é incompatível aos outros dois campos escolhidos.

Recordando a justificativa citada no Produto 1, que pode ser replicada ao Produto 2, se dá pelo fato de ser bem durável que envolve um processo de compra com alto nível de comparação entre características de produtos (projeto e qualidade) e na imagem do fornecedor

percebida pelo cliente. Concomitantemente, pelo alto valor envolvido na comercialização desse tipo de produto, o Preço e Condição de Pagamento é parte sensível no negócio.

Oferecer produtos coadjuvantes como assessoramento à decoração quando da entrega do imóvel ou mesmo maior apoio ao financiamento em instituições financeiras podem ser diferenciais a serem implantados, seguindo a diretriz 6.

Pensando nas diretrizes 7 (satisfação dos concorrentes em sua posição competitiva e de rentabilidade), 8 (ambiente empresarial), 9 (análise da indústria) e 10 (verificar se estratégia negócio leva a atingir os dos objetivos permanentes), ainda que o par produto/mercado no Produto 2 seja diferente em relação ao Produto 1, pode-se replicar as considerações entre esses produtos. O que ocorre em consequência de essas diretrizes estarem associadas a aspectos do ambiente externo à Empresa e por serem produtos voltados a segmentos com pequena diferença entre os seus mercados. As diretrizes aplicam-se indistintamente, portanto, aos dois mercados da empresa.

Em outras palavras, eventual turbulência atinge os dois mercados de maneira muito parecida. O mesmo ocorre quanto à análise da indústria, que fica replicada aos dois produtos, assim como o interesse dos *stakeholders*.

A análise se apoia no fato de serem pares produto/mercado muito próximos em termos de valores monetários, características dos produtos, entre outros atributos. Provavelmente a análise sofreria alterações significativas em caso de produto/mercado com diferenças expressivas, como mercado de imóveis supereconômico e de luxo.

5.2.4. Considerações Preliminares de Estratégias Competitivas Operacionais

Como mencionado na etapa do referencial teórico desta dissertação, a estratégia competitiva operacional é definida pela proposição de medidas administrativas para aumentar a intensidade das armas relevantes e diminuir a das irrelevantes, resultando em aumento do foco e diminuição da dispersão, direcionando o investimento da empresa, inclusive realocando-o das armas irrelevantes para armas relevantes, o que reduz os custos de implementação da estratégia competitiva operacional.

Para tanto, definiu-se, em conjunto com a empresa, a relação de armas a ela aplicáveis. Ato contínuo, atribuiu-se a intensidade atual aplicada a cada arma, resultando no quadro apresentado a seguir:

Quadro 10 - Relação de armas da Empresa e Intensidade Atual

Nº	Denominação da Arma	Intens. Atual
1	Estudo da localização dos empreendimentos	4
2	Canais físicos de venda dos empreendimentos	4
3	Canais virtuais de acesso à empresa	4
4	Administração de vendas e sistema de informação de vendas	4
5	Proposta técnica, comercial e de financiamento ao cliente	3
6	Cortesia no atendimento	4
7	Consistência e confiabilidade do atendimento	3
8	Transmissão ao cliente de imagem favorável da Empresa	4
9	SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente)	2
10	Sistema de fidelização dos clientes	3
11	Terceirização da venda e avaliação desse atendimento com o cliente	2
12	Engenharia e tecnologia de processo construtivo da obra	4
13	Controle e melhoria do processo construtivo e do fluxo da construção	4
14	Gerenciamento da produtividade da obra	4
15	Layout ou arranjo físico da área de construção (canteiro de obras)	4
16	Preparação do trabalho na construção	3
17	Sistema de planejamento e controle da construção (cronograma)	3
18	Sistemas de materiais	3
19	Controle e melhoria da qualidade	4
20	Administração da logística	4
21	Seleção, acompanhamento e certificação de fornecedores	4
22	Parceria com fornecedores de materiais e serviços	3
23	Definição clara da empresa que se deseja ter	4
24	Inteligência competitiva e entendimento do negócio	3
25	Análise da concorrência e fixação do preço do produto	3
26	Formulação estratégia negócio, operacionais e seu alinhamento	3
27	Implementação e controle das estratégias competitivas operacionais	3
28	Liderança da alta administração	4
29	Linha de produtos	4
30	Gestão da sustentabilidade ambiental e econômica da Empresa	4
31	Capacidade de entender e atender o cliente e disputantes do sucesso	3
32	Definição das estratégias de marketing	4
33	Comunicação com o público-alvo	4
34	Marketing societal e institucional	3
35	Tecnologia, desenvolvimento e modificação projeto empreendimento	3
36	Engenharia do produto	4
37	Concepção do produto	4
38	Gestão do projeto	3
39	Garantia do produto	4
40	Estrutura organizacional	3
41	Sistemas de informação gerencial e operacional	3
42	Gerenciamento da produtividade das áreas administrativas	3
43	Governança corporativa	4
44	Gestão financeira e contábil	4
45	Disponibilidade de recursos financeiros	4
46	Contabilidade e controladoria estratégicas	3
47	Sistema integrado de gestão	4
48	Relacionamento institucional e com investidores	4
49	Planejamento de recursos humanos	4
50	Gestão dos recursos humanos	2
51	Motivação de pessoal	3
52	Integração entre funcionário e empresa	3
53	Gestão de talentos	3

Fonte: Autor

Em seguida aplicou-se a Matriz de priorização das armas para classificá-las em Relevantes, Semirrelevantes e Irrelevantes, representadas na última coluna pelas letras “A”, “B” ou “C” respectivamente, conforme exemplificado no quadro abaixo para o campo da competição em preço:

Quadro 11 - Matriz de priorização das armas para campo da competição em preço

Nº	Arma	1	2	3	51	52	53	S	X = S + Y	X²	N = X² / X	CLASSE A e NÃO-A	X (NÃO A)	X² (NÃO A)	N (NÃO A)	CLASSE B e C
1	Estudo da localização dos empreendimentos	N/A	-1	-2	0	-2	-2	53	123	15129	123	A				A
2	Canais físicos de venda dos empreendimentos	1	N/A	-1	1	-1	-2	-2	68	4624	68	NÃO A	68	4624	68	B
3	Canais virtuais de acesso à empresa	2	1	N/A	2	0	0	-39	31	961	31	NÃO A	31	961	31	C
4	Administração de vendas e sistema de informação de vendas	1	0	0	1	0	-1	-34	36	1296	36	NÃO A	36	1296	36	C
5	Proposta técnica, comercial e de financiamento ao cliente	1	-1	-1	0	-1	-1	15	85	7225	85	NÃO A	85	7225	85	B
6	Cortesia no atendimento	2	0	-1	0	0	-1	-29	41	1681	41	NÃO A	41	1681	41	C
7	Consistência e confiabilidade do atendimento	1	0	-1	0	-1	-1	-5	65	4225	65	NÃO A	65	4225	65	B
8	Transmissão ao cliente de imagem favorável da Empresa	1	1	-1	0	-1	-1	11	81	6561	81	NÃO A	81	6561	81	B
9	SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente)	2	1	0	0	1	0	-49	21	441	21	NÃO A	21	441	21	C
10	Sistema de fidelização dos clientes	1	0	0	0	-1	-1	-19	51	2601	51	NÃO A	51	2601	51	C
11	Terceirização da venda e avaliação deste atendimento junto ao cliente	2	0	0	0	-1	-1	-14	56	3136	56	NÃO A	56	3136	56	C
12	Engenharia e tecnologia de processo construtivo da obra	-1	-2	-2	0	-1	-2	40	110	12100	110	A				A
13	Controle e melhoria do processo construtivo e do fluxo da construção	0	0	0	0	-1	-1	14	84	7056	84	NÃO A	84	7056	84	B
14	Gerenciamento da produtividade da obra	-1	-2	-2	-1	-1	-2	56	126	15876	126	A				A
15	Layout ou arranjo físico da área de construção (canteiro de obras)	0	-2	-2	-1	-2	-2	52	122	14884	122	A				A
16	Preparação do trabalho na construção	0	-1	-2	-1	-1	-1	43	113	12769	113	A				A
17	Sistema de planejamento e controle da construção (cronograma)	0	-1	-2	-1	-1	-1	38	108	11664	108	A				A
18	Sistemas de materiais	0	-1	-1	-1	-2	-2	42	112	12544	112	A				A
19	Controle e melhoria da qualidade	0	-1	-2	-2	-2	-1	42	112	12544	112	A				A
20	Administração da logística	0	-1	-2	-1	-2	-1	51	121	14641	121	A				A
21	Seleção, acompanhamento e certificação de fornecedores	1	-1	-2	-1	-1	-1	39	109	11881	109	A				A
22	Parceria com fornecedores de materiais e serviços	1	0	-1	-1	-2	-2	39	109	11881	109	A				A
23	Definição clara da empresa que se deseja ter	2	1	0	0	0	-1	-9	61	3721	61	NÃO A	61	3721	61	C
24	Inteligência competitiva e entendimento do negócio	2	1	0	0	0	-1	-15	55	3025	55	NÃO A	55	3025	55	C
25	Análise da concorrência e fixação do preço do produto	1	-1	0	-1	-1	-1	15	85	7225	85	NÃO A	85	7225	85	B
26	Formulação estratégica negócio, operacionais e seu alinhamento	1	0	0	-1	-1	-1	69	4761	69	NÃO A	69	4761	69	B	
27	Implementação e controle das estratégias competitivas operacionais	0	-1	-2	0	0	-1	-3	67	4489	67	NÃO A	67	4489	67	B
28	Liderança da alta administração	1	-1	-1	-2	-2	-2	15	85	7225	85	NÃO A	85	7225	85	B
29	Linha de produtos	2	1	-1	0	-1	-1	-17	53	2809	53	NÃO A	53	2809	53	C
30	Gestão da sustentabilidade ambiental e econômica da Empresa	1	1	-1	1	1	2	-37	33	1089	33	NÃO A	33	1089	33	C
31	Capacidade entender e atender o cliente e disputantes do sucesso	1	-1	-1	0	-1	-1	-3	67	4489	67	NÃO A	67	4489	67	B
32	Definição das estratégias de marketing	2	0	-1	0	-1	-1	6	76	5776	76	NÃO A	76	5776	76	B
33	Comunicação com o público-alvo	1	0	-1	0	-1	-1	8	78	6084	78	NÃO A	78	6084	78	B
34	Marketing societal e institucional	2	1	0	2	1	1	-52	18	324	18	NÃO A	18	324	18	C
35	Tecnologia desenvolvimento e modificação projeto empreendimento	1	0	-1	-1	-2	-1	36	106	11236	106	A				A
36	Engenharia do produto	0	-2	-2	-1	-1	-2	57	127	16129	127	A				A
37	Concepção do produto	1	-1	-1	-1	-2	-2	44	114	12996	114	A				A
38	Gestão do projeto	0	-1	-1	-1	-1	-1	16	86	7396	86	NÃO A	86	7396	86	B
39	Garantia do produto	1	-1	-1	1	0	0	-4	66	4356	66	NÃO A	66	4356	66	B
40	Estrutura organizacional	0	-2	-2	0	0	-1	-2	68	4624	68	NÃO A	68	4624	68	B
41	Sistemas de informação gerencial e operacional	0	-1	-2	0	0	-1	-4	66	4356	66	NÃO A	66	4356	66	B
42	Gerenciamento da produtividade das áreas administrativas	2	1	0	0	-1	-1	2	72	5184	72	NÃO A	72	5184	72	B
43	Governança corporativa	2	1	1	2	1	1	-61	9	81	9	NÃO A	9	81	9	C
44	Gestão financeira e contábil	2	1	1	0	0	-1	-22	48	2304	48	NÃO A	48	2304	48	C
45	Disponibilidade de recursos financeiros	1	1	0	-1	-1	-2	3	73	5329	73	NÃO A	73	5329	73	B
46	Contabilidade e controladoria estratégicas	1	2	1	0	-1	-1	-20	50	2500	50	NÃO A	50	2500	50	C
47	Sistema integrado de gestão	2	2	0	0	0	-1	-40	30	900	30	NÃO A	30	900	30	C
48	Relacionamento institucional e com investidores	2	2	1	1	1	0	-66	4	16	4	NÃO A	4	16	4	C
49	Planejamento de recursos humanos	2	2	1	1	1	0	-40	30	900	30	NÃO A	30	900	30	C
50	Gestão dos recursos humanos	2	2	1	1	0	0	-61	9	81	9	NÃO A	9	81	9	C
51	Motivação de pessoal	0	-1	-2	N/A	-1	-1	-4	66	4356	66	NÃO A	66	4356	66	B
52	Integração entre funcionário e empresa	2	1	0	1	N/A	0	-36	34	1156	34	NÃO A	34	1156	34	C
53	Gestão de talentos	2	2	0	1	0	N/A	-49	21	441	21	NÃO A	21	441	21	C

0 3710 321078 86,54

2098

134804

64,25

Fonte: Autor

Anteriormente à discussão da estratégia competitiva operacional, é imprescindível analisar os campos escolhidos para competir em conjunto, pois a intensidade de uma arma varia em função de ser campo da competição ou campo coadjuvante.

Ao mesmo tempo, deve-se conhecer o valor do foco e dispersão para o conjunto dos campos; para cálculo deles, requer-se conhecer a relevância conjunta, conforme preconizado por Contador (2008, p. 403).

O resultado da análise pode ser observado no cálculo do foco e dispersão conjuntos para o Produto 1, com a intensidade das armas atualmente aplicada pela Empresa:

Quadro 12 - Cálculo do foco e dispersão conjuntos para o Produto 1

N.	Arma	PROJ. E QUAL. DO PRODUTO	PREÇO E CONDIÇÕES DE PAGTO	IMAGEM PROD. MARCA E EMPRESA	PESO AR	PESO AI	INTENS. ATUAL ARM	FOCO	DISPERS.
1	Estudo da localização dos empreendimentos	Relevante	Relevante	Irrelevante	1,67	0	4	6,68	0
2	Canais físicos de venda dos empreendimentos	Irrelevante	Semi	Semi	0	1	4	0	4
3	Canais virtuais de acesso à empresa	Irrelevante	Irrelevante	Semi	0	1	4	0	4
4	Administração de vendas e sistema de informação de vendas	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	0	1	4	0	4
5	Proposta técnica, comercial e de financiamento ao cliente	Irrelevante	Semi	Relevante	0	0	3	0	0
6	Cortesia no atendimento	Semi	Irrelevante	Relevante	1	0	4	4	0
7	Consistência e confiabilidade do atendimento	Semi	Semi	Relevante	1	0	3	3	0
8	Transmissão ao cliente de imagem favorável da Empresa	Irrelevante	Semi	Relevante	0	0	4	0	0
9	SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente)	Irrelevante	Irrelevante	Relevante	0	0	2	0	0
10	Sistema de fidelização dos clientes	Semi	Irrelevante	Relevante	1	0	3	3	0
11	Terceiriz. da venda e avaliação do atend. junto ao cliente	Irrelevante	Irrelevante	Semi	0	1	2	0	2
12	Engenharia e tecnologia de processo construtivo da obra	Relevante	Relevante	Irrelevante	1,67	0	4	6,68	0
13	Controle/melhoria contínua proc. construt. e fluxo construção	Relevante	Semi	Irrelevante	1,67	0	4	6,68	0
14	Gerenciamento da produtividade da obra	Semi	Relevante	Irrelevante	1,33	0	4	5,32	0
15	Layout ou arranjo físico da construção (canteiro de obras)	Relevante	Relevante	Irrelevante	1,67	0	4	6,68	0
16	Preparação do trabalho na construção	Relevante	Relevante	Irrelevante	1,67	0	3	5,01	0
17	Sistema de planej. e controle da construção (cronograma)	Semi	Relevante	Semi	1,33	0	3	3,99	0
18	Sistemas de materiais	Semi	Relevante	Irrelevante	1,33	0	3	3,99	0
19	Controle e melhoria da qualidade	Relevante	Relevante	Relevante	1,67	0	4	6,68	0
20	Administração da logística	Semi	Relevante	Irrelevante	1,33	0	4	5,32	0
21	Seleção, acompanhamento e certificação de fornecedores	Relevante	Relevante	Semi	1,67	0	4	6,68	0
22	Parceria com fornecedores de materiais e serviços	Relevante	Relevante	Semi	1,67	0	3	5,01	0
23	Definição clara da empresa que se deseja ter	Irrelevante	Irrelevante	Relevante	0	0	4	0	0
24	Inteligência competitiva e entendimento do negócio	Irrelevante	Irrelevante	Semi	0	1	3	0	3
25	Análise da concorrência e fixação do preço do produto	Semi	Semi	Semi	1	0	3	3	0
26	Formul. da estrat. competit. de neg. e oper. e seu alinha.	Semi	Semi	Semi	1	0	3	3	0
27	Implem. e controle das estratég. competit. operacionais	Semi	Semi	Semi	1	0	3	3	0
28	Liderança da alta administração	Semi	Semi	Semi	1	0	4	4	0
29	Linha de produtos	Relevante	Irrelevante	Semi	1,33	0	4	5,32	0
30	Gestão da sustentabil. ambiental e econôm. da Empresa	Irrelevante	Irrelevante	Relevante	0	0	4	0	0
31	Capacid. entender e atender cliente e disputantes do sucesso	Relevante	Semi	Relevante	1,67	0	3	5,01	0
32	Definição das estratégias de marketing	Relevante	Semi	Relevante	1,67	0	4	6,68	0
33	Comunicação com o público-alvo	Semi	Semi	Relevante	1	0	4	4	0
34	Marketing societal e institucional	Irrelevante	Irrelevante	Relevante	0	0	3	0	0
35	Tecnol. desenvolv. e modificação do projeto do empreend.	Relevante	Relevante	Irrelevante	1,67	0	3	5,01	0
36	Engenharia do produto	Relevante	Relevante	Semi	1,67	0	4	6,68	0
37	Concepção do produto	Relevante	Relevante	Relevante	1,67	0	4	6,68	0
38	Gestão do projeto	Semi	Semi	Irrelevante	1	0	3	3	0
39	Garantia do produto	Relevante	Semi	Relevante	1,67	0	4	6,68	0
40	Estrutura organizacional	Semi	Semi	Irrelevante	1	0	3	3	0
41	Sistemas de informação gerencial e operacional	Irrelevante	Semi	Irrelevante	0	1	3	0	3
42	Gerenciamento da produtividade das áreas administrativas	Irrelevante	Semi	Irrelevante	0	1	3	0	3
43	Governança corporativa	Irrelevante	Irrelevante	Relevante	0	0	4	0	0
44	Gestão financeira e contábil	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	0	1	4	0	4
45	Disponibilidade de recursos financeiros	Semi	Semi	Semi	1	0	4	4	0
46	Contabilidade e controladoria estratégicas	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	0	1	3	0	3
47	Sistema integrado de gestão	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	0	1	4	0	4
48	Relacionamento institucional e com investidores	Irrelevante	Irrelevante	Relevante	0	0	4	0	0
49	Planejamento de recursos humanos	Semi	Irrelevante	Irrelevante	0	0	4	0	0
50	Gestão dos recursos humanos	Irrelevante	Irrelevante	Semi	0	1	2	0	2
51	Motivação de pessoal	Semi	Semi	Semi	1	0	3	3	0
52	Integração entre funcionário e empresa	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	0	1	3	0	3
53	Gestão de talentos	Semi	Irrelevante	Semi	0	0	3	0	0
					42	12	184	150,78	39
							3,472	0,717	0,650

Fonte: Autor

O subitem 3.2.7 desta dissertação (pag. 62), apoiado em Contador (2008), descreveu o processo de definição da estratégia competitiva operacional e indicou os critérios para decidir as intensidades das armas mais frequentemente adotadas:

- i. Priorizar o aumento da intensidade das armas relevantes que tenham maior relevância conjunta;
- ii. Aumentar a intensidade das armas relevantes que estejam com baixa intensidade;
- iii. Elevar a intensidade das armas relevantes que exijam menor investimento;
- iv. Aumentar a intensidade das armas relevantes cuja implementação seja mais rápida;
- v. Tornar maior a intensidade das armas relevantes cuja implementação seja mais fácil;
- vi. Diminuir a intensidade das armas irrelevantes.

A seguir são mostradas as armas da empresa que têm recomendação de aumento da intensidade e as ações sugeridas. É conveniente lembrar que a intensidade das armas deve ser a mesma para os dois mercados de atuação da empresa. Para facilitar a visualização, a tabela a seguir ficou assim estruturada:

- A intensidade atual da arma praticada pela empresa;
- A intensidade proposta para os dois mercados estudados (M1 = Produto 1 e M2 = Produto 2);
- A intensidade proposta para a empresa;
- As ações recomendadas para adequar essas intensidades, representando então as estratégias competitivas operacionais.

Quadro 13 - Ações para aumentar a intensidade das armas

		Intensidade				
Nº	Denominação das Armas	Atual	M1	M2	Prop.	Ações para adequar intensidade
1	Estudo da localização dos empreendimentos	4	5	4	5	Manter estudos de viabilidade privilegiando aquisição de áreas com valor que apresentem potencial de valorização e possibilidade de executar empreendimentos em mais de uma etapa.
7	Consistência e confiabilidade do atendimento	3	3	4	4	Aprofundar a sinergia com outras empresas do grupo (consórcio, seguro, outros) que já possuem imagem consolidada em regiões do interior do país;
9	SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente)	2	2	3	3	Ampliar acesso do cliente à empresa como <i>chat on line</i> ; Acompanhamento da obra por meio da internet;
10	Sistema de fidelização dos clientes	3	3	4	4	Criar programas de vantagens aos clientes que adquirirem outros produtos do grupo;
12	Engenharia e tecnologia de processo construtivo da obra	4	5	4	5	Aprofundar o desenvolvimento, projeto e padronização do processo de construção; Buscar tecnologias para facilitar o processo de construção;
13	Controle e melhoria do processo construtivo e do fluxo da construção	4	5	4	5	Adoção de Controle Estatístico de Processo; Análise de Eficiência de processos;
15	<i>Layout</i> ou arranjo físico da área de construção (canteiro de obras)	4	5	4	5	Atenção ao projeto arquitetônico do empreendimento e definição do <i>layout</i> do canteiro de obras visando melhor disposição de estoque, máquinas etc, para aumentar agilidade;
16	Preparação do trabalho na construção	3	5	4	5	Redução de tempos inativos (espera de máquina, matéria-prima, material em preparação etc.);
17	Sistema de planejamento e controle da construção (cronograma)	3	4	3	4	Utilização de sistemas de gerenciamento da produção, como MRP;
18	Sistemas de materiais	3	4	3	4	Atentar para sistema de planejamento e controle de estoque para aumentar rotatividade e redução de tempo de espera;

19	Controle e melhoria da qualidade	4	5	5	5	Adoção de um sistema/filosofia de qualidade (ISO, CQT, Seis Sigma, outros);
21	Seleção, acompanhamento e certificação de fornecedores	4	5	5	5	Selecionar por atributos como qualidade (baixo índice rejeição evitando retrabalhos) e pontualidade (reduzir tempo de espera);
22	Parceria com fornecedores de materiais e serviços	3	5	5	5	Parceria com fornecedores que podem trazer tecnologia ao processo produtivo visando redução de custo e redução de prazo da construção;
29	Linha de produtos	4	4	5	5	Ampliar leque de produtos usando mesmo projeto, no entanto, com níveis de acabamento distintos (imóvel com piso, com muro, com área de serviço etc.);
31	Capacidade de entender e atender o cliente e disputantes do sucesso	3	5	5	5	Manter ação de mapeamento de mercados potenciais (demanda, velocidade de venda, disponibilidade de crédito, etc.) no interior do país, mantendo o foco da organização e desvencilhando da alta competição em mercados maduros;
32	Definição das estratégias de marketing	4	5	5	5	Manter ações aplicadas
35	Tecnologia desenvolvimento e modificação projeto empreendimento	3	5	4	5	Revisão de projeto, substituição de materiais e redução de complexidade para facilitar o processo construtivo;
36	Engenharia do produto	4	5	5	5	Intensificar a criatividade para desenvolvimento de projetos mais alinhados às expectativas e necessidades dos clientes relacionados à aparência visual e características regionais;
37	Concepção do produto	4	5	5	5	Realizar pesquisa sobre necessidade e anseio do cliente na região do empreendimento de forma a estudar a viabilidade de implantar como diferencial;
39	Garantia do produto	4	5	5	5	Divulgar a garantia por determinado prazo, elevando pré-julgamento do cliente a este item;

Fonte: Autor

A aplicação do modelo identificou que há armas as quais não exigem nenhum ajuste de intensidade, não requerendo ação de adequação e, por conseguinte, dispensando novos investimentos, apresentadas abaixo:

Quadro 14 - Armas que não necessitam de ações para adequação da intensidade

Nº	Denominação da Arma	Intensidade			
		ATUAL	M1	M2	PROP.
5	Proposta técnica, comercial e de financiamento ao cliente	3	2	3	3
6	Cortesia no atendimento	4	3	4	4
14	Gerenciamento da produtividade da obra	4	4	3	4
20	Administração da logística	4	4	3	4
25	Análise da concorrência e fixação do preço do produto	3	3	3	3
26	Formul. da estrat. competit. de neg. e oper. e seu alinha.	3	3	3	3
27	Implem. e controle das estratég. competit. operacionais	3	3	3	3
33	Comunicação com o público-alvo	4	3	4	4
34	Marketing societal e institucional	3	2	3	3
38	Gestão do projeto	3	3	2	3
40	Estrutura organizacional	3	3	2	3
51	Motivação de pessoal	3	3	3	3
53	Gestão de talentos	3	2	3	3

Fonte: Autor

Seguindo a metodologia do modelo CAC é possível identificar as armas que estão recebendo recursos acima do proposto, sendo possível, portanto, a redução da sua intensidade e, conseqüentemente, manutenção ou mesmo diminuição dos investimentos alocados. As armas nessa condição estão relacionadas abaixo:

Quadro 15 - Armas que podem sofrer ações de redução da intensidade

Nº	Denominação da Arma	Intensidade			
		ATUAL	M1	M2	PROP.
2	Canais físicos de venda dos empreendimentos	4	1	1	1
3	Canais virtuais de acesso à empresa	4	1	1	1
4	Administração de vendas e sistema de informação de vendas	4	1	1	1
8	Transmissão ao cliente de imagem favorável da Empresa	4	2	3	3
11	Terceiriz. da venda e avaliação do atend. junto ao cliente	2	1	1	1
23	Definição clara da empresa que se deseja ter	4	2	3	3
24	Inteligência competitiva e entendimento do negócio	3	1	1	1
28	Liderança da alta administração	4	3	3	3
30	Gestão da sustentabil. ambiental e econôm. da Empresa	4	2	3	3
41	Sistemas de informação gerencial e operacional	3	1	1	1
42	Gerenciamento da produtividade das áreas administrativas	3	1	1	1
43	Governança corporativa	4	2	3	3
44	Gestão financeira e contábil	4	1	1	1
45	Disponibilidade de recursos financeiros	4	3	3	3
46	Contabilidade e controladoria estratégicas	3	1	1	1
47	Sistema integrado de gestão	4	1	1	1
48	Relacionamento institucional e com investidores	4	2	3	3
49	Planejamento de recursos humanos	4	2	2	2
50	Gestão dos recursos humanos	2	1	1	1
52	Integração entre funcionário e empresa	3	1	1	1

Fonte: Autor

6. O EXPERIMENTO

6.1. Caracterização dos Analistas do Mercado de Capitais

A atividade do analista de mercado de capitais é essencialmente determinar o valor de um ativo negociado no mercado financeiro, fazendo uso de informações para avaliar empresas e setores (BOFF *et al.*, 2006).

Conforme descrito anteriormente, os analistas são peça importante no trabalho de pesquisa, pois tomarão as informações geradas a partir da formulação da estratégia de negócio e operacionais da empresa objeto de estudo e sinalizarão a nova precificação da empresa, representada pelo valor de sua ação.

A área profissional possui entidades representativas, entre elas a Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (Apimec) que, entre as várias formas de atuação, serve como fonte de informação e conhecimento para os associados e o mercado em geral.

A Apimec encomendou uma pesquisa voltada ao levantamento do perfil do analista e profissional de investimento, realizada pela empresa de pesquisa DealMaker em 2007, envolvendo 820 profissionais, sendo 52% associados e 48% não associados, cujos resultados são a seguir apresentados.

O gênero masculino é predominante, com 86% dos entrevistados. Outro indicador se relaciona à experiência, tendo em vista que 82% estão em faixa etária acima de 31 anos.

A formação acadêmica voltada à área de negócios é predominante, sendo: administradores de empresas, 34%; economistas, 25%; contadores, 9%; engenheiros, 11%; outros, 21%.

O aprofundamento do conhecimento assume condição relevante para esses profissionais, pois 35% possuem pós-graduação, 25% MBA, 13% mestrado e 2% doutorado.

A mesma pesquisa levantou outras informações relevantes a serem citadas em função do objeto da dissertação.

Os assuntos que despertam mais interesse dos analistas são: publicação de resultados financeiros (27%), publicação de fatos relevantes (22%), informações sobre o setor (21%),

sobre o produto e serviço da empresa (9%), sobre governança corporativa (9%), notícias da mídia (5%), sobre sustentabilidade (4%) e assembleia de acionistas (2%). Aqui se observa que as informações financeiras assumem posição importante, entretanto, não de forma hegemônica, indicando que informações não financeiras ocupam grande espaço na análise dos profissionais.

Os setores com mais interesse pelos analistas pesquisados foram petróleo, gás e biocombustível (20%), financeiro (18%), construção e transporte (11%), bens industriais (10%), telecomunicações (9%), tecnologia da informação (7%), entre outros com menor interesse.

6.2. Operacionalização do Experimento

Conforme descrito no capítulo sobre metodologia, tomou-se um grupo de analistas do mercado de capitais que forneceu o preço da ação em dois momentos: antes de conhecer as estratégias formuladas pelo estudo de caso e num segundo momento de posse de tais estratégias.

O grupo de analistas citado é composto por profissionais que atuam em corretoras de valores mobiliários, selecionadas para a pesquisa por meio de busca no site da BM&F Bovespa com os seguintes filtros: i) valor inicial de investimento de R\$ 1.000; ii) que realizam operações no mercado de ações; iii) corretoras atuantes no Estado de São Paulo.

Como resultado foram encontradas 32 corretoras que serviram de base para contatar os analistas, culminando na participação nesta dissertação de seis questionários respondidos.

6.3. Discussão dos Resultados

Entre os analistas respondentes, todos entendem que as estratégias propostas pelo modelo CAC gerariam vantagem competitiva à Empresa, segundo a percepção de cada um sobre a valorização das ações.

Isso foi observado em todos os analistas que participaram da pesquisa, onde a média do preço alvo da ação foi apontado em R\$ 15,50 e após a apresentação das estratégias passaram à R\$ 17,32. Em termos percentuais, a menor perspectiva de valorização foi de

6,25% e a maior de 16,23%, representando valorização média entre os analistas de 11,72%, como se observa na tabela abaixo:

Tabela 1 – Perspectiva de valorização da ação

Analista	Preço Ação		Perspectiva Valoriz.
	Sem Estratégia CAC	Com estratégia CAC	
1	R\$ 16,00	R\$ 17,00	6,25%
2	R\$ 15,40	R\$ 17,20	11,69%
3	R\$ 15,40	R\$ 17,20	11,69%
4	R\$ 15,40	R\$ 17,10	11,04%
5	R\$ 15,40	R\$ 17,90	16,23%
6	R\$ 15,40	R\$ 17,50	13,64%
Média	R\$ 15,50	R\$ 17,32	11,72%

Fonte: Autor

O teste estatístico aplicado foi o teste não paramétrico dos sinais por postos de Wilcoxon, que tem como vantagem, em geral, de não depender de quantidade elevada de observações. Ele compara dados pareados analisando as diferenças em termos de sinal e magnitude, avaliando sua significância estatística.

As hipóteses testadas foram:

H₀ - Não há diferença nas avaliações da ação antes e depois do conhecimento das estratégias;

H₁ - Há diferença nas avaliações da ação antes e depois do conhecimento das estratégias.

Na aplicação do teste, o valor encontrado para Z foi de 2,20, conforme se pode observar nos cálculos demonstrados no Apêndice 8. Utilizando-se o nível de significância de 5% para a análise dos dados, rejeitou-se a hipótese nula, podendo-se admitir que há diferença nas avaliações da ação antes e depois do conhecimento das estratégias.

Percebe-se, portanto, que o processo formal de formulação de estratégia de negócio e operacionais a partir do modelo CAC foi capaz de propor ações que geram vantagem competitiva a partir da percepção de analistas do mercado de capitais, ao refletirem em aumento do preço da ação em caso de implementação dessas ações.

Ao mesmo tempo, sugere que os analistas atribuem valor ao conhecer e interpretar se as medidas administrativas estão alinhadas à estratégia de negócio.

7. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo verificar se a existência de estratégias competitivas, formuladas por um processo formal, fundamentado no modelo de Campos e Armas da Competição (CAC), influencia a avaliação dos analistas do mercado de capitais quanto ao valor das ações de uma empresa de edificações.

A hipótese testada era se o valor de mercado das empresas que possuem estratégias competitivas de negócio e operacionais, formuladas por meio de um processo formal, é maior do que o valor de mercado das empresas que não as possuem, segundo a interpretação dos analistas do mercado de capitais.

Já há estudos acadêmicos que indicam que as informações financeiras não são mais suficientes, isoladamente, para a precificação das ações.

Pace, Basso e Silva (2003), ao defenderem que os ativos intangíveis vêm assumindo importância na obtenção de vantagem competitiva, sugerem que o valor de mercado de uma empresa depende de ambiente organizacional e estratégia adotada pela empresa e, portanto, para precificação da ação, deve-se analisar mais do que apenas informações financeiras, expandindo para incorporação de medidas não financeiras. Concluem ainda que a falta de formalismo e uniformidade das informações não financeiras levam investidores e analistas ficarem sem melhor entendimento do foco estratégico interno e externo da organização.

Pesquisa realizada por Siqueira (2002) relacionou o Conselho de Administração, um dos mecanismos da Governança Corporativa, com valor de mercado e desempenho. As variáveis independentes foram: i) separação de cargo do diretor executivo e presidente do conselho; ii) tamanho do conselho; e iii) independência do conselho. A variável que trata da separação dos cargos resultou em forte evidência com as variáveis de valor em detrimento às de desempenho, sugerindo causar mais uma percepção positiva ao mercado que propriamente melhora em desempenho. A variável tamanho do conselho resultou em maior valor e melhor desempenho, embora com relação mais forte com variáveis de desempenho do que com as variáveis de valor, sugerindo que não é tão percebido pelo mercado. A variável independência do conselho não foi relevante para o valor ou desempenho.

Em outro estudo, Lima *et al.* (2008), verificaram se a informação sobre a intenção de emissão de *American Depositary Receipts* (ADR) por empresas brasileiras geram retornos

anormais nos preços das ações. Os resultados demonstraram que o mercado brasileiro possui percepção tardia para o evento estudado, mas apresentam retornos positivos no valor das ações após o anúncio da intenção de emissão de ADRs. Os fatores para tal resultado estão relacionados ao aumento do nível de transparência, evidênciação de informações ao mercado, aumento da imagem da empresa e negociabilidade dos papéis.

As pesquisas acima demonstram a interferência de fatores não financeiros na precificação, assim, para esta dissertação, buscou-se identificar a influência de estratégia de negócio e estratégias competitivas operacionais na precificação da ação.

Para responder ao problema de pesquisa e confirmar a hipótese, foram realizadas duas etapas: a primeira foi o estudo de caso dirigido a uma empresa de capital aberto do setor de edificações para formular estratégia competitiva de negócio e estratégias competitivas operacionais conforme prescrito pelo modelo CAC.

Como segunda etapa utilizou-se experimento com analistas do mercado de capitais para avaliar se as estratégias formuladas resultariam em percepção de valorização da ação.

Os resultados indicaram que os analistas são sensíveis às informações fornecidas pelas empresas no que se refere não apenas à estratégia de negócio, mas igualmente às estratégias operacionais, haja vista que tais informações levaram o grupo de analistas pesquisados a elevar o valor percebido no preço da ação da Empresa.

Como citado na discussão dos resultados, foi observado, entre os analistas que participaram da pesquisa, aumento do preço da ação se comparado o momento anterior e posterior à apresentação das estratégias formuladas, passando de uma média de R\$ 15,50 para R\$ 17,32. Em termos percentuais, a menor perspectiva de valorização foi de 6,25% e a maior de 16,23%, representando valorização média entre os analistas de 11,72%.

Ao mesmo tempo, a pesquisa também possibilita concluir que o modelo CAC é capaz de propor estratégia competitiva de negócio e estratégias competitivas operacionais alinhadas, e que geram vantagem competitiva para uma empresa no setor de edificações.

A estratégia de negócio, que mostra o posicionamento competitivo da empresa, e as estratégias operacionais, que evidenciam as medidas a serem adotadas pelas empresas, levam ao conhecimento dos analistas de mercado e podem sinalizar para uma potencial valorização das ações.

Além disso, os resultados podem ser interpretados como ampliação da transparência de informações aos *stakeholders*.

Sugere-se que estudos semelhantes sejam realizados com outras empresas deste setor para que se possa tentar uma generalização desta conclusão.

Outras sugestões de pesquisas futuras seriam a replicação em setor diferente ao de edificações, e a adoção de outro processo formal de formulação de estratégia para, igualmente, verificar sua capacidade de gerar valor às ações, segundo percepção dos analistas.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

BOAVENTURA, João M. G.; FISCHMANN, Adalberto A. A Epistemologia da Estratégia. Anais XVI Congresso Latino-Americano de Estratégia – SLADE 2003. Lima: 2003.

BOFF, L. H. *et al.* O uso de informações por analistas de investimento na avaliação de empresas: à procura de padrões. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 4, out./2006.

BRANDENBURGUER, A. M.; NALEBUFF, B J. **Co-Opetição**. São Paulo: Rocco, 1999.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. 2009. Disponível em: < <http://cbicdados.com.br/default.asp> >. Acesso em 13/10/2010.

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.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 2001.

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

_____. Armas da Competição. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 50-64, abr.-jun. 1995b.

_____. **Modelo para aumentar a competitividade industrial**. São Paulo: Edgard Blücher, 1996, 364 p.

_____. **Gestão de Operações**. São Paulo: Edgard Blücher, 1998, 2ª ed., 592 p.

_____. **Campos e armas da competição – novo modelo de estratégia**. São Paulo: Saint Paul, 2008, 608 p.

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Avaliação de empresas: valuation**. Tradução de Maria Claudia S. R. São Paulo: Makron Books, 2000.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papirus, 4ª edição, 2002.

DeBUSK, G. K, BROWN, R.M.; KILLOUGH, L.N. Components and relative weights in utilization of dashboard systems like the Balanced Scorecard. **The British Accounting Review**, 35, 2003, p. 215-231.

DRUCKER, P. **A prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

EHRBAR, A. **EVA: valor econômico agregado: a verdadeira chave para a criação de riqueza**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**. V. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – EPUSP. Estudo prospectivo da construção civil. São Paulo, 03/2002.

FRANCO-SANTOS, M., MARR, B., MARTINEZ, V. et al. Towards a definition of a business performance measurement system. **International Journal of Operations and Production Management**, 2007, Vol 27 (8), pp. 784-801.

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

FREZATTI, F. **Gestão de valor na empresa: uma abordagem abrangente do *Valuation* a partir da contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAX, Arnold C. & MAJLUF, Nicolas S. **The Strategy Concept and Process**. 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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro, Campus. 1997.

LIMA, G. A. S. F. *et al.* Um estudo da eficiência informacional do mercado acionário brasileiro. **Revista de Informação Contábil**, v. 2, p. 1-18, 2008.

MARTIN, J. D.; PETTY, J. W. **Gestão baseada em valor: a resposta das empresas à revolução dos acionistas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MINAMI JR, Keiichi. **Análise da competitividade das empresas de transporte aéreo brasileiras**. São Paulo: UNINOVE, dissertação de mestrado, 2006.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. Disponível em: <
www.mte.gov.br/rais/principais_tabelas.asp>. Acesso em 13/10/2010.

MINTZBERG, Henry. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: Free Press, 1994.

MINTZBERG, H.; BRIAN, J. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases**. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.

PACE, E. S. U.; BASSO, L. F. C.; SILVA, M. A. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 1, Mar. 2003.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986, 28ª tiragem.

_____. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989. 22ª edição.

RAPPAPORT, A. **Gerando valor para o acionista**. Tradução de Alexandre L. G. Alcântara. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, C. R. O. **Metodologia e organização do projeto de pesquisa**. Centro Federal de Educação Tecnológica do Ceara – Cefet. Fortaleza, 2004.

SILVEIRA, Alexandre. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. São Paulo: Universidade de São Paulo, dissertação de mestrado, 2002.

SINDICATO DA CONSTRUÇÃO CIVIL DE SÃO PAULO – SECOVI – SP. Disponível em: < www.secovi.com.br > Acesso em 13/10/2010.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. 10^a ed. São Paulo: Editora Pensamento: 1988.

WOOD, D. J. **Business and Society**. Pittsburgh: Harper Collins, 1990.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Método**. 3^a ed. São Paulo: Bookman, 2005.

YOUNG, S. D.; O'BYRNE, S. F. **Eva e gestão baseada em valor: guia prático para implementação**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZACCARELLI, Sergio B. **Estratégia e Sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO

Definição e conceitos:

Campo de competição: I. *Locus* imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, em que a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva, como, por exemplo, preço, qualidade do produto, prazo de entrega, entre outros. II. Representa um atributo do produto ou da empresa valorizado e de interesse do cliente. III. Os campos da competição retratam as 14 possíveis estratégias competitivas de negócio básicas (além de suas inúmeras combinações) e representam a estratégia de posicionamento do produto no mercado. IV. Pela escolha de diferentes combinações de campos da competição e campos coadjuvantes, as empresas se diferenciam entre si quanto às características dos produtos e/ou quanto às da própria empresa.

Instruções para preenchimento do questionário

É importante este questionário ser respondido por dois ou três colaboradores da Empresa, em nível gerencial ou diretoria, que conheçam, em cada mercado pesquisado: i) quais são os campos da competição valorizados pelos clientes; ii) como a Empresa deseja competir em cada campo da competição; e iii) os campos nos quais seus principais concorrentes competem.

Lembrando que competir num campo significa almejar ser melhor que os concorrentes nesse campo, assinale no Quadro abaixo, para cada produto no seu respectivo mercado, três campos da competição, indicados por 1º, 2º e 3º, em ordem de valorização pelos clientes, e os que expressam os campos em que preponderantemente sua empresa e seus quatro principais concorrentes (1, 2, 3 e 4) buscam atualmente conquistar ou manter sua vantagem competitiva.

Produto: _____

Mercado: _____

Produto: _____

Mercado: _____

<i>Macrocampo</i>	<i>Campos da competição</i>	<i>Cientes</i>	<i>Empresa</i>	<i>Concorrentes</i>			
				<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Preço	Preço propriamente dito						
	Condições de pagamento						
	Prêmio e promoção						
Produto	Projeto do produto						
	Qualidade do produto						
	Diversidade de produtos						
Atendimento	Acesso ao atendimento						
	Projeto do atendimento						
	Qualidade do atendimento						
Prazo	Prazo de entrega do produto						
	Prazo de atendimento						
Imagem	Imagem do produto e da marca						
	Imagem de empresa confiável						
	Imagem em responsabilidade social						

<i>Cientes</i>	<i>Empresa</i>	<i>Concorrentes</i>			
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>

<i>Concorr.</i>	<i>Nome</i>
1	
2	
3	
4	

<i>Concorr.</i>	<i>Nome</i>
1	
2	
3	
4	

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA INTENSIDADE ATUAL DAS ARMAS

Definições:

Arma da competição: I. Atividade executada ou recurso utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva, como, por exemplo, marketing, tecnologia da informação, automação do processo construtivo da obra, estudo da localização dos empreendimentos, exploração de sinergia entre empresas do grupo etc. II. Atividade ou recurso que não interessa ao cliente (a ele, por exemplo, não importa conhecer o sistema de planejamento e controle da construção; interessa-lhe o prazo de entrega da obra).

Intensidade da arma: I. Intensidade com que cada arma da competição é utilizada pela empresa, avaliada em cinco níveis. II. Potência e alcance de uma arma. III. Grau de eficácia da utilização dos recursos da arma.

Instruções para o preenchimento do questionário

A avaliação da intensidade de cada arma deve ser feita pela pessoa que melhor conheça essa arma e que melhor conheça como a Empresa e como os concorrentes se desempenham nessa arma.

Para cada arma, o respondente deve identificar, apenas mentalmente, qual é o concorrente mais evoluído nessa arma e atribuir intensidade 5 a essa arma. E anotar na coluna Intensidade (Intensidade da Arma) qual a intensidade dessa arma na Empresa, variando de 1 a 5 (se a Empresa não utiliza uma arma, atribuir intensidade zero).

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DA INTENSIDADE ATUAL DAS ARMAS

GRUPO DE QUESTÃO – Armas de Atendimento		
ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO		
Arma	Conceito e Conteúdo das Armas	Intensidade
1. Estudo da localização dos empreendimentos	A Empresa dedica muita atenção ao processo de escolha de localização de novos empreendimentos. Compra de áreas amplas, com alto potencial de valorização, utilizando-se de funcionários e parceiros experientes para tal.	
2. Canais físicos de venda dos empreendimentos	A venda se dá por meio de parcerias com as imobiliárias mais capacitadas e que tenham atuação local ou nacional.	
3. Canais virtuais de acesso à empresa	A Empresa disponibiliza serviços <i>on line</i> em seu site, para acompanhamento das obras, emissão de boletos, informações de venda, reclamação do cliente, etc.	
4. Administração de vendas e sistema de informação de vendas	Organização, definição, planejamento, objetivos, metas e avaliação de desempenho da área comercial. Estabelece os padrões comerciais e as ferramentas de gestão do trabalho de prospecção e disponibiliza recursos e informações de vendas aos parceiros, o que inclui a montagem de casas decoradas do empreendimento.	
5. Proposta técnica, comercial e de financiamento ao cliente	As condições comerciais são parametrizadas, desde preço a formas e condições de pagamento e financiamento. No entanto, são buscadas formas de financiamento atraentes ao cliente com redução do custo do financiamento e alongamento de prazos por meio de parceiros financeiros ou mesmo de empresa do grupo (consórcio).	
RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO		
Arma	Conceito e Conteúdo das Armas	Intensidade
6. Cortesia no atendimento	Há preocupação da Empresa quanto à capacidade de encantar, respeitar e se dedicar ao cliente. Inclui educação, amabilidade, apresentação pessoal e elegância dos trajes.	
7. Consistência e confiabilidade do atendimento	Como o grupo empresarial preocupa-se com a sinergia entre suas empresas, sobretudo na área comercial, verifica a experiência anterior com o cliente, para propiciar melhor forma de atendimento e dar confiabilidade.	
8. Transmissão ao cliente de imagem favorável da Empresa	O fato de o grupo empresarial ter atuação no interior do país, onde é o foco de atuação da Empresa, procura transmitir uma imagem favorável do grupo.	
9. SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente)	Esse canal de atendimento confere a possibilidade de solucionar problemas com rapidez e permite o aprendizado para implantação de melhorias.	
10. Sistema de fidelização dos clientes	Possui programa permanente de gestão e fidelização utilizando banco de dados de clientes para novas prospecções. Inclui a mensuração da satisfação do cliente após a venda.	
11. Terceirização da venda e avaliação desse atendimento com o cliente	A terceirização da venda proporciona alocar pessoal qualificado e conhecedor do mercado local onde se está praticando a venda. Ao mesmo tempo, exige avaliar o desempenho desse canal de atendimento e controlar riscos e fraudes.	

GRUPO DE QUESTÃO – Armas de Construção da Obra

PROCESSO CONSTRUTIVO		
Arma	Conceito e Conteúdo das Armas	Intensidade
12. Engenharia e tecnologia de processo construtivo da obra	Especial atenção é dada ao processo construtivo, desde a concepção do projeto dos imóveis até a definição de métodos de trabalho. Equipamentos e tecnologias novos são estudados para facilitar o processo construtivo.	
13. Controle e melhoria contínua do processo construtivo e do fluxo da construção	Busca a eficiência e aperfeiçoamento dos processos, redução de falhas, treinamento de pessoal, elaboração de fluxograma e ciclo de serviços visando ao permanente aperfeiçoamento do processo construtivo.	
14. Gerenciamento da produtividade da obra	Atividade voltada a encontrar formas de redução de custos de pessoal, máquinas, equipamentos, materiais, estudo do trabalho, padronização, redução de manuseio, simplificação de operações, rapidez na tomada de decisão, saúde ocupacional, entre outros. Cuida do controle da eficiência do processo de construção e dá instruções detalhadas aos funcionários sobre as etapas do processo de construção no que se refere ao encadeamento das atividades.	
15. <i>Layout</i> ou arranjo físico da área de construção (canteiro de obras)	Cada empreendimento tem suas características de terreno, espaço físico etc., que requer arranjo físico específico. Esse deve ser adequado de forma a maximizar o fluxo de materiais, equipamento e pessoal.	
16. Preparação do trabalho na construção	Inclui a redução dos tempos inativos, do tempo de espera do operário, das interrupções na construção, de atividades improdutivas e de espera de material em processamento. Inclui serviços de preparação.	
ADMINISTRAÇÃO DA CONSTRUÇÃO		
Arma	Conceito e Conteúdo das Armas	Intensidade
17. Sistema de planejamento e controle da construção (cronograma)	Adoção de procedimentos que otimizam a programação da construção, incluindo controle de materiais (volume e prazo), emissão de relatórios gerenciais da obra, coordenação de trabalhos. Inclui agilidade para reprogramar a construção por meio de adaptação rápida a mudanças imprevistas na qualidade ou prazo de entrega por parte de fornecedores, que refletem no prazo de entrega do empreendimento.	
18. Sistemas de materiais	Objetiva alta rotatividade do estoque lançando mão de sistemas de planejamento e controle de estoques e de redução do tempo de espera de materiais para dar rapidez à execução das atividades, evitando a falta de materiais.	
19. Controle e melhoria da qualidade	Adota um sistema de qualidade como sistema ISO, Qualidade Total, Seis Sigmas ou outros, um sistema de prevenção e recuperação de falhas, redução de defeitos e testes de materiais.	
LOGÍSTICA INTERNA		
Arma	Conceito e Conteúdo das Armas	Intensidade
20. Administração da logística	Possui sistema altamente capaz de recebimento de materiais, movimentação (paletes e empilhadeiras), armazenagem (capacidade e <i>layout</i>) e circulação visando à eficiência nos processos e redução dos custos logísticos. Envolve utilização de equipamentos mecanizados e automatizados para maior produtividade	

	da obra.	
FORNECEDOR DE MATERIAIS E / OU SERVIÇOS		
Arma	Conceito e Conteúdo das Armas	Intensidade
21. Seleção, acompanhamento e certificação de fornecedores	Busca conhecer e avaliar bem o fornecedor, sua imagem, organização, tecnologia, capacidade, qualidade, pontualidade, entre outros atributos, de forma a classificá-los em níveis de aceitação e cuidados de inspeção.	
22. Parceria com fornecedores de materiais e serviços	Os objetivos são estabelecer relacionamento de longo prazo, aprimorar o fornecimento, melhorar a qualidade, desenvolver projetos tecnológicos em conjunto, entre outros, visando ao atendimento das especificações e dos prazos da obra.	

GRUPO DE QUESTÃO – Armas de planejamento e projeto do produto		
ESTRATÉGIA		
Arma	Conceito e Conteúdo das Armas	Intensidade
23. Definição clara da empresa que se deseja ter	Define claramente os objetivos permanentes da Empresa, devendo estes ser desafiadores, de fácil entendimento e aceitáveis pelos colaboradores e clientes, e são difundidos pela alta administração na cultura e na estratégia da empresa.	
24. Inteligência competitiva e entendimento do negócio	Capacidade de entender o ambiente empresarial e o funcionamento da empresa, identificar e avaliar oportunidades e ameaças e formular alternativas de estratégia competitiva. Isso requer compreensão do macroambiente, da estrutura da indústria e dos <i>stakeholders</i> , utilizando informações dos ambientes interno e externo, tanto para mercado atual quanto para novos mercados, a fim de alimentar o processo de decisão estratégica da alta administração. Inclui esforço para maximizar a participação, a diversificação e o desenvolvimento de mercado em feiras, exposições, entre outras formas de se identificar oportunidades.	
25. Análise da concorrência e fixação do preço do produto	Num mercado competitivo a fixação do preço é decorrência do preço de referência dos produtos similares concorrentes e das características diferenciais, além de outros fatores competitivos. Seu objetivo é criar, manter e/ou ampliar as vantagens competitivas da empresa. Isso envolve a descoberta do segredo do sucesso competitivo da Empresa e dos concorrentes, e o acompanhamento e conhecimento de suas políticas quanto a preço, produto, qualidade, prazo e satisfação do cliente.	
26. Formulação da estratégia competitiva de negócio, das estratégias competitivas operacionais e seu alinhamento	Capacidade de identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes e de sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio para então decidir a estratégia competitiva de negócio. As estratégias operacionais estão relacionadas a questões tecnológica, mercadológica, produtiva, financeira e de pessoal. Por fim, o alinhamento proporciona articulação e coerência entre ambas as estratégias.	
27. Implementação e controle das estratégias	Habilidade em implementar medidas administrativas que ampliem a competitividade da empresa, pois são	

competitivas operacionais	elas que permitem à empresa implementar sua estratégia de negócio. Monitora o alcance dos objetivos estratégicos por meio de indicadores diversos. Monitora e avalia as respostas dos clientes, as reações dos concorrentes e as mudanças no ambiente empresarial, permitindo alterar a estratégia de negócio ou as operacionais.	
28. Liderança da alta administração	O conhecimento e experiência do conselho de administração e da diretoria com perfis conciliadores e coordenadores facilitam o processo de liderança.	
29. Linha de produtos	Envolve decisão acerca da simplificação, manutenção ou diversificação da linha de produtos. O aumento de variedade pode se dar pela sinergia entre empresas do grupo.	
30. Gestão da sustentabilidade ambiental e econômica da Empresa	Equilíbrio econômico-social, desenvolvimento de programas de desenvolvimento da cidadania e responsabilidade social, interação com a comunidade, projetos comunitários, filantropia com funcionários voluntários, instituição de código de ética nos negócios. Inclui ainda a definição de indicadores que avaliem de forma integrada os aspectos socioambientais.	
MARKETING		
Arma	Conceito e Conteúdo das Armas	Intensidade
31. Capacidade de entender e atender o cliente e os disputantes do sucesso	Capacidade de atender às exigências, expectativas, necessidades, preferências e anseios dos clientes, e entender seu comportamento de compra. Envolve ainda entender as estratégias dos concorrentes e de outros disputantes do sucesso (como os fornecedores). Como ferramenta utiliza a pesquisa de mercado para análise demográfica, identificação das características dos segmentos de mercado, influência nos padrões de consumo das famílias etc.	
32. Definição das estratégias de marketing	Definida em consonância com a estratégia competitiva de negócio e as operacionais, envolve planejamento, organização, coordenação, implantação, controle e auditoria das atividades de marketing, inclusive a segmentação de mercado de interesse da empresa.	
33. Comunicação com o público-alvo	Utilização dos meios tradicionais ou não de comunicação, domínio de tecnologias para a publicidade, destino de verbas, eficácia e rapidez na divulgação de novos produtos, consolidação da marca e participação e patrocínio de eventos. Explora o uso de ferramentas como merchandising, marketing promocional e marketing de relacionamento.	
34. Marketing societal e institucional	Marketing societal é a orientação da empresa para o bem estar do consumidor e da sociedade. Possível por meio de práticas éticas de marketing, associando lucratividade, as necessidades dos consumidores e visão de longo prazo. Preocupa-se também com imagem corporativa junto aos <i>stakeholders</i> .	
PROJETO DO PRODUTO		
Arma	Conceito e Conteúdo das Armas	Intensidade
35. Tecnologia para desenvolvimento e	Inclui pesquisa e desenvolvimento para design, pioneirismo tecnológico, ciclo de desenvolvimento do	

modificação do projeto do empreendimento	projeto, uso de materiais e componentes adequados, redução de complexidade na construção, revisão de projeto etc.	
36. Engenharia do produto	Relacionada ao conhecimento tecnológico do produto, de novos materiais, componentes, processos construtivos e regulamentação, com o objetivo de gerar um projeto que propicie menor custo, melhor qualidade e construção mais rápida. Preocupa-se em atender às necessidades do consumidor, além de inovação, aparência visual, funcionalidade, durabilidade e custo. A Empresa possui equipes integradas que facilitam a inovação, qualidade do processo do projeto e comunicação de alterações e usa ferramentas de qualidade do projeto.	
37. Concepção do produto	Envolve a identificação clara das exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios do cliente que a empresa deseja satisfazer. Captação das tendências de evolução do produto, análise do ciclo de vida, estudo da evolução do mercado, especificações do produto, padrões de desempenho, características, avaliação de risco, ergonomia do produto, padronização de componentes de forma a algumas partes servirem a qualquer produto, entre outros, que traduzem os anseios dos clientes para a linguagem interna da empresa.	
38. Gestão do projeto	Relacionado à designação de pessoal, instalações, equipamentos, liderança da equipe, controle de tarefas, maior rapidez ao projeto, entre outros, visando à eficiência e eficácia na elaboração do projeto.	
39. Garantia do produto	A garantia é indicador usado pelo consumidor para prejulgar a qualidade de um produto, e o prazo de garantia representa um atestado de qualidade. Portanto, é instrumento que confere segurança ao comprador.	

GRUPO DE QUESTÃO – Armas administrativas		
ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO		
Arma	Conceito e Conteúdo das Armas	Intensidade
40. Estrutura organizacional	Estrutura adequada à estratégia, estrutura hierárquica enxuta, integração entre as áreas e com velocidade na tomada de decisão a partir de definição e delegação de autoridade com diversos níveis de autonomia. Ao mesmo tempo, a liderança é convincente e forte, capaz de estabelecer mudanças na cultura da empresa.	
41. Sistemas de informação gerencial e operacional	Os sistemas apoiam as atividades, o controle e a tomada de decisão, e integram as áreas funcionais e de negócios. Os sistemas são customizados para a organização e são definidos indicadores operacionais das áreas de construção, vendas, compras, atendimento ao cliente etc., auxiliando a efetivação das estratégias competitivas operacionais e a implementação da estratégia de negócio.	
42. Gerenciamento da produtividade das áreas administrativas	A Empresa possui um eficiente sistema de gestão das áreas administrativas que busca a eficiência administrativa por meio de mudanças em processos, tecnologia, normas e procedimentos e relatórios	

	gerenciais, objetivando redução de custos de pessoal, máquinas e equipamentos, eliminação de desperdícios, de despesas operacionais e de controles inócuos.	
43. Governança corporativa	A Empresa segue um código de ética que rege seus valores e princípios nas relações. Possui política empresarial de transparência e respeito aos investidores, acionistas, funcionários, fornecedores, clientes e sociedade. Segue os níveis mais avançados de governança corporativa.	
FINANÇAS		
Arma	Conceito e Conteúdo das Armas	Intensidade
44. Gestão financeira e contábil	Inclui as atividades de controle de despesas, auditoria contábil, controladoria, planejamento e controle financeiro, fluxo de caixa, indicadores de curto, médio e longo prazo, estrutura de capital, apuração e análise dos custos e análise fiscal e tributária.	
45. Disponibilidade de recursos financeiros	Gestão dos recursos financeiros, próprios ou de terceiros, obtenção de financiamento para si e para clientes, abertura de capital, gestão da qualidade da carteira de crédito, relacionamento com instituições financeiras e conhecimento dos procedimentos administrativos de financiamento a clientes para agilizar os repasses.	
46. Contabilidade e controladoria estratégicas	Compartilhamento das informações contábeis e de controladoria com outras áreas, permitindo um planejamento econômico de médio e longo prazo que auxilie na formulação das estratégias competitivas operacionais e de negócio, controle dos resultados econômicos das estratégias implementadas, análise das informações do ambiente externo sobre concorrentes, clientes, fornecedores, mercado financeiro, taxas de câmbio e juros.	
47. Sistema integrado de gestão	Possui um ERP operando com todas as funcionalidades, como SAP ou ORACLE.	
48. Relacionamento institucional e com investidores	Há pessoas bastante qualificadas exercendo atividades de relacionamento institucional, voltado para as relações com prefeituras, entidades setoriais, parceiros financiadores de clientes e relações com investidores. Publica balanço social, que divulga indicadores sociais internos e externos relativos a meio ambiente, mulheres e negros em cargo de chefia, portadores de necessidade especiais etc.	
PESSOAL		
Arma	Conceito e Conteúdo das Armas	Intensidade
49. Planejamento de recursos humanos	Consiste na fixação dos objetivos e das competências essenciais à empresa, formulação e implantação da estratégia de RH.	
50. Gestão dos recursos humanos	Inclui a descrição dos cargos e salários, avaliação de cargos para fixação dos salários, treinamento dos colaboradores e parceiros, avaliação dos investimentos em capacitação no resultado organizacional, incentivo à busca da qualificação pelos colaboradores etc. Inclui a gestão do conhecimento, que congrega a criação de um mercado interno de talentos, indicadores de gestão	

	do conhecimento, avaliação de perda de conhecimento com a saída de funcionários, avaliação da falta de determinada competência, entre outros.	
51. Motivação de pessoal	Adoção de projetos participativos, criação de ambiente motivador, relacionamento interpessoal de cooperação, comprometimento com as estratégias e valores, incentivo à diversidade, rodízio de funcionários etc. Outros fatores de motivação estão ligados à estabilidade no emprego, a políticas de recompensas como salário justo ou acima do mercado, premiação, políticas de promoção, plano de carreira, planos de assistência médica e odontológica, sistema de remuneração variável, ações da companhia para empregados, restaurante, entre outros.	
52. Integração entre funcionário e empresa	Adoção de endomarketing, <i>ombudsman</i> para funcionários, informalidade no ambiente, eventos de integração dos funcionários e familiares, aprimoramento das relações interpessoais, comunicação dos objetivos da empresa ao público interno.	
53. Gestão de talentos	Identificação dos funcionários talentosos, a fim de gerar baixa rotatividade, relevância para estratégia competitiva da empresa, desenvolvimento de competências relevantes para o sucesso da empresa, atração de pessoas talentosas, compartilhamento de competências etc.	

APÊNDICE 4 – CÁLCULO DO FOCO, DISPERSÃO E INTENSIDADE MÉDIA –

Campo preço e condições de pagamento

Nº	Arma	RELEVANTE	IRRELEVANTE	INTENS. ARMA	FOCO	DISPERSÃO
1	Estudo da localização dos empreendimentos	1	0	5	5	0
2	Canais físicos de venda dos empreendimentos	0	0	5	0	0
3	Canais virtuais de acesso à empresa	0	1	5	0	5
4	Administração de vendas e sistema de informação de vendas	0	1	5	0	5
5	Proposta técnica, comercial e de financiamento ao cliente	0	0	4	0	0
6	Cortesia no atendimento	0	1	5	0	5
7	Consistência e confiabilidade do atendimento	0	0	4	0	0
8	Transmissão ao cliente de imagem favorável da Rodobens	0	0	5	0	0
9	SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente)	0	1	3	0	3
10	Sistema de fidelização dos clientes	0	1	4	0	4
11	Terceirização da venda e avaliação deste atendimento junto ao cliente	0	1	3	0	3
12	Engenharia e tecnologia de processo construtivo da obra	1	0	5	5	0
13	Controle e melhoria do processo construtivo e do fluxo da construção	0	0	5	0	0
14	Gerenciamento da produtividade da obra	1	0	5	5	0
15	Layout ou arranjo físico da área de construção (canteiro de obras)	1	0	5	5	0
16	Preparação do trabalho na construção	1	0	4	4	0
17	Sistema de planejamento e controle da construção (cronograma)	1	0	4	4	0
18	Sistemas de materiais	1	0	4	4	0
19	Controle e melhoria da qualidade	1	0	5	5	0
20	Administração da logística	1	0	5	5	0
21	Seleção, acompanhamento e certificação de fornecedores	1	0	5	5	0
22	Parceria com fornecedores de materiais e serviços	1	0	4	4	0
23	Definição clara da empresa que se deseja ter	0	1	5	0	5
24	Inteligência competitiva e entendimento do negócio	0	1	4	0	4
25	Análise da concorrência e fixação do preço do produto	0	0	4	0	0
26	Formulação de estratégia negócio, operacionais e seu alinhamento	0	0	4	0	0
27	Implementação e controle das estratégias competitivas operacionais	0	0	4	0	0
28	Liderança da alta administração	0	0	5	0	0
29	Linha de produtos	0	1	5	0	5
30	Gestão da sustentabilidade ambiental e econômica da Rodobens	0	1	5	0	5
31	Capacidade entender e atender o cliente e disputantes do sucesso	0	0	4	0	0
32	Definição das estratégias de marketing	0	0	5	0	0
33	Comunicação com o público-alvo	0	0	5	0	0
34	Marketing societal e institucional	0	1	4	0	4
35	Tecnologia desenvolvimento e modificação projeto empreendimento	1	0	4	4	0
36	Engenharia do produto	1	0	5	5	0
37	Concepção do produto	1	0	5	5	0
38	Gestão do projeto	0	0	4	0	0
39	Garantia do produto	0	0	5	0	0
40	Estrutura organizacional	0	0	4	0	0
41	Sistemas de informação gerencial e operacional	0	0	4	0	0
42	Gerenciamento da produtividade das áreas administrativas	0	0	4	0	0
43	Governança corporativa	0	1	5	0	5
44	Gestão financeira e contábil	0	1	5	0	5
45	Disponibilidade de recursos financeiros	0	0	5	0	0
46	Contabilidade e controladoria estratégicas	0	1	4	0	4
47	Sistema integrado de gestão	0	1	5	0	5
48	Relacionamento institucional e com investidores	0	1	5	0	5
49	Planejamento de recursos humanos	0	1	5	0	5
50	Gestão dos recursos humanos	0	1	3	0	3
51	Motivação de pessoal	0	0	4	0	0
52	Integração entre funcionário e empresa	0	1	4	0	4
53	Gestão de talentos	0	1	4	0	4
		14	20	237	65	88
				4,472	0,929	0,88

APÊNDICE 4 – CÁLCULO DO FOCO, DISPERSÃO E INTENSIDADE MÉDIA –

Campo projeto e qualidade do produto

Nº	Arma	RELEVANTE	IRRELEVANTE	INTENS. ARMA	FOCO	DISPERSÃO
1	Estudo da localização dos empreendimentos	1	0	4	4	0
2	Canais físicos de venda dos empreendimentos	0	1	4	0	4
3	Canais virtuais de acesso à empresa	0	1	4	0	4
4	Administração de vendas e sistema de informação de vendas	0	1	4	0	4
5	Proposta técnica, comercial e de financiamento ao cliente	0	1	3	0	3
6	Cortesia no atendimento	0	0	4	0	0
7	Consistência e confiabilidade do atendimento	0	0	3	0	0
8	Transmissão ao cliente de imagem favorável da Rodobens	0	1	4	0	4
9	SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente)	0	1	2	0	2
10	Sistema de fidelização dos clientes	0	0	3	0	0
11	Terceirização da venda e avaliação deste atendimento junto ao cliente	0	1	2	0	2
12	Engenharia e tecnologia de processo construtivo da obra	1	0	4	4	0
13	Controle e melhoria do processo construtivo e do fluxo da construção	1	0	4	4	0
14	Gerenciamento da produtividade da obra	0	0	4	0	0
15	Layout ou arranjo físico da área de construção (canteiro de obras)	1	0	4	4	0
16	Preparação do trabalho na construção	1	0	3	3	0
17	Sistema de planejamento e controle da construção (cronograma)	0	0	3	0	0
18	Sistemas de materiais	0	0	3	0	0
19	Controle e melhoria da qualidade	1	0	4	4	0
20	Administração da logística	0	0	4	0	0
21	Seleção, acompanhamento e certificação de fornecedores	1	0	4	4	0
22	Parceria com fornecedores de materiais e serviços	1	0	3	3	0
23	Definição clara da empresa que se deseja ter	0	1	4	0	4
24	Inteligência competitiva e entendimento do negócio	0	1	3	0	3
25	Análise da concorrência e fixação do preço do produto	0	0	3	0	0
26	Formulação de estratégia de negócio, operacionais e seu alinhamento	0	0	3	0	0
27	Implementação e controle das estratégias competitivas operacionais	0	0	3	0	0
28	Liderança da alta administração	0	0	4	0	0
29	Linha de produtos	1	0	4	4	0
30	Gestão da sustentabilidade ambiental e econômica da Rodobens	0	1	4	0	4
31	Capacidade entender e atender o cliente e disputantes do sucesso	1	0	3	3	0
32	Definição das estratégias de marketing	1	0	4	4	0
33	Comunicação com o público-alvo	0	0	4	0	0
34	Marketing societal e institucional	0	1	3	0	3
35	Tecnologia desenvolvimento e modificação projeto empreendimento	1	0	3	3	0
36	Engenharia do produto	1	0	4	4	0
37	Concepção do produto	1	0	4	4	0
38	Gestão do projeto	0	0	3	0	0
39	Garantia do produto	1	0	4	4	0
40	Estrutura organizacional	0	0	3	0	0
41	Sistemas de informação gerencial e operacional	0	1	3	0	3
42	Gerenciamento da produtividade das áreas administrativas	0	1	3	0	3
43	Governança corporativa	0	1	4	0	4
44	Gestão financeira e contábil	0	1	4	0	4
45	Disponibilidade de recursos financeiros	0	0	4	0	0
46	Contabilidade e controladoria estratégicas	0	1	3	0	3
47	Sistema integrado de gestão	0	1	4	0	4
48	Relacionamento institucional e com investidores	0	1	4	0	4
49	Planejamento de recursos humanos	0	0	4	0	0
50	Gestão dos recursos humanos	0	1	2	0	2
51	Motivação de pessoal	0	0	3	0	0
52	Integração entre funcionário e empresa	0	1	3	0	3
53	Gestão de talentos	0	0	3	0	0
		15	20	184	56	67
				3,472	0,747	0,67

APÊNDICE 4 – CÁLCULO DO FOCO, DISPERSÃO E INTENSIDADE MÉDIA –

Campo prazo de entrega do produto

Nº	Arma	RELEVANTE	IRRELEVANTE	INTENS. ARMA	FOCO	DISPERSÃO
1	Estudo da localização dos empreendimentos	0	1	4	0	4
2	Canais físicos de venda dos empreendimentos	0	1	4	0	4
3	Canais virtuais de acesso à empresa	0	1	4	0	4
4	Administração de vendas e sistema de informação de vendas	0	1	4	0	4
5	Proposta técnica, comercial e de financiamento ao cliente	0	1	3	0	3
6	Cortesia no atendimento	0	1	4	0	4
7	Consistência e confiabilidade do atendimento	0	1	3	0	3
8	Transmissão ao cliente de imagem favorável da Rodobens	0	1	4	0	4
9	SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente)	0	1	2	0	2
10	Sistema de fidelização dos clientes	0	1	3	0	3
11	Terceirização da venda e avaliação deste atendimento junto ao cliente	0	1	2	0	2
12	Engenharia e tecnologia de processo construtivo da obra	1	0	4	4	0
13	Controle e melhoria do processo construtivo e do fluxo da construção	1	0	4	4	0
14	Gerenciamento da produtividade da obra	1	0	4	4	0
15	Layout ou arranjo físico da área de construção (canteiro de obras)	1	0	4	4	0
16	Preparação do trabalho na construção	1	0	3	3	0
17	Sistema de planejamento e controle da construção (cronograma)	1	0	3	3	0
18	Sistemas de materiais	1	0	3	3	0
19	Controle e melhoria da qualidade	0	0	4	0	0
20	Administração da logística	1	0	4	4	0
21	Seleção, acompanhamento e certificação de fornecedores	0	0	4	0	0
22	Parceria com fornecedores de materiais e serviços	1	0	3	3	0
23	Definição clara da empresa que se deseja ter	0	1	4	0	4
24	Inteligência competitiva e entendimento do negócio	0	0	3	0	0
25	Análise da concorrência e fixação do preço do produto	0	1	3	0	3
26	Formulação de estratégia de negócio, operacionais e seu alinhamento	1	0	3	3	0
27	Implementação e controle das estratégias competitivas operacionais	1	0	3	3	0
28	Liderança da alta administração	0	0	4	0	0
29	Linha de produtos	0	1	4	0	4
30	Gestão da sustentabilidade ambiental e econômica da Rodobens	0	1	4	0	4
31	Capacidade entender e atender o cliente e disputantes do sucesso	0	1	3	0	3
32	Definição das estratégias de marketing	0	1	4	0	4
33	Comunicação com o público-alvo	0	0	4	0	0
34	Marketing societal e institucional	0	1	3	0	3
35	Tecnologia desenvolvimento e modificação projeto empreendimento	0	0	3	0	0
36	Engenharia do produto	1	0	4	4	0
37	Concepção do produto	1	0	4	4	0
38	Gestão do projeto	1	0	3	3	0
39	Garantia do produto	0	1	4	0	4
40	Estrutura organizacional	0	0	3	0	0
41	Sistemas de informação gerencial e operacional	1	0	3	3	0
42	Gerenciamento da produtividade das áreas administrativas	0	0	3	0	0
43	Governança corporativa	0	1	4	0	4
44	Gestão financeira e contábil	0	1	4	0	4
45	Disponibilidade de recursos financeiros	0	0	4	0	0
46	Contabilidade e controladoria estratégicas	0	1	3	0	3
47	Sistema integrado de gestão	0	0	4	0	0
48	Relacionamento institucional e com investidores	0	1	4	0	4
49	Planejamento de recursos humanos	0	1	4	0	4
50	Gestão dos recursos humanos	0	0	2	0	0
51	Motivação de pessoal	0	0	3	0	0
52	Integração entre funcionário e empresa	0	1	3	0	3
53	Gestão de talentos	0	1	3	0	3
		15	26	184	52	91
				3,472	0,693	0,7

APÊNDICE 4 – CÁLCULO DO FOCO, DISPERSÃO E INTENSIDADE MÉDIA –

Campo imagem do produto, da marca e da empresa

Nº	Arma	RELEVANTE	IRRELEVANTE	INTENS. ARMA	FOCO	DISPERSÃO
1	Estudo da localização dos empreendimentos	0	1	4	0	4
2	Canais físicos de venda dos empreendimentos	0	0	4	0	0
3	Canais virtuais de acesso à empresa	0	0	4	0	0
4	Administração de vendas e sistema de informação de vendas	0	1	4	0	4
5	Proposta técnica, comercial e de financiamento ao cliente	1	0	3	3	0
6	Cortesia no atendimento	1	0	4	4	0
7	Consistência e confiabilidade do atendimento	1	0	3	3	0
8	Transmissão ao cliente de imagem favorável da Rodobens	1	0	4	4	0
9	SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente)	1	0	2	2	0
10	Sistema de fidelização dos clientes	1	0	3	3	0
11	Terceirização da venda e avaliação deste atendimento junto ao cliente	0	0	2	0	0
12	Engenharia e tecnologia de processo construtivo da obra	0	1	4	0	4
13	Controle e melhoria do processo construtivo e do fluxo da construção	0	1	4	0	4
14	Gerenciamento da produtividade da obra	0	1	4	0	4
15	Layout ou arranjo físico da área de construção (canteiro de obras)	0	1	4	0	4
16	Preparação do trabalho na construção	0	1	3	0	3
17	Sistema de planejamento e controle da construção (cronograma)	0	0	3	0	0
18	Sistemas de materiais	0	1	3	0	3
19	Controle e melhoria da qualidade	1	0	4	4	0
20	Administração da logística	0	1	4	0	4
21	Seleção, acompanhamento e certificação de fornecedores	0	0	4	0	0
22	Parceria com fornecedores de materiais e serviços	0	0	3	0	0
23	Definição clara da empresa que se deseja ter	1	0	4	4	0
24	Inteligência competitiva e entendimento do negócio	0	0	3	0	0
25	Análise da concorrência e fixação do preço do produto	0	0	3	0	0
26	Formulação de estratégia de negócio, operacionais e seu alinhamento	0	0	3	0	0
27	Implementação e controle das estratégias competitivas operacionais	0	0	3	0	0
28	Liderança da alta administração	0	0	4	0	0
29	Linha de produtos	0	0	4	0	0
30	Gestão da sustentabilidade ambiental e econômica da Rodobens	1	0	4	4	0
31	Capacidade entender e atender o cliente e disputantes do sucesso	1	0	3	3	0
32	Definição das estratégias de marketing	1	0	4	4	0
33	Comunicação com o público-alvo	1	0	4	4	0
34	Marketing societal e institucional	1	0	3	3	0
35	Tecnologia desenvolvimento e modificação projeto empreendimento	0	1	3	0	3
36	Engenharia do produto	0	0	4	0	0
37	Concepção do produto	1	0	4	4	0
38	Gestão do projeto	0	1	3	0	3
39	Garantia do produto	1	0	4	4	0
40	Estrutura organizacional	0	1	3	0	3
41	Sistemas de informação gerencial e operacional	0	1	3	0	3
42	Gerenciamento da produtividade das áreas administrativas	0	1	3	0	3
43	Governança corporativa	1	0	4	4	0
44	Gestão financeira e contábil	0	1	4	0	4
45	Disponibilidade de recursos financeiros	0	0	4	0	0
46	Contabilidade e controladoria estratégicas	0	1	3	0	3
47	Sistema integrado de gestão	0	1	4	0	4
48	Relacionamento institucional e com investidores	1	0	4	4	0
49	Planejamento de recursos humanos	0	1	4	0	4
50	Gestão dos recursos humanos	0	0	2	0	0
51	Motivação de pessoal	0	0	3	0	0
52	Integração entre funcionário e empresa	0	1	3	0	3
53	Gestão de talentos	0	0	3	0	0
		17	19	184	61	67
				3,472	0,718	0,705

APÊNDICE 5 – Cálculo do foco e dispersão conjuntos nos campos propostos com intensidades atuais das armas para o Produto 1

N.	Arma	PROJ. E QUAL. DO PRODUTO	PREÇO E CONDIÇÕES DE PAGTO	IMAGEM PROD. MARCA E EMPRESA	PESO AR	PESO AI	INTENS. ATUAL ARM	FOCO	DISPERS.
1	Estudo da localização dos empreendimentos	Relevante	Relevante	Irrelevante	1,67	0	4	6,68	0
2	Canais físicos de venda dos empreendimentos	Irrelevante	Semi	Semi	0	1	4	0	4
3	Canais virtuais de acesso à empresa	Irrelevante	Irrelevante	Semi	0	1	4	0	4
4	Administração de vendas e sistema de informação de vendas	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	0	1	4	0	4
5	Proposta técnica, comercial e de financiamento ao cliente	Irrelevante	Semi	Relevante	0	0	3	0	0
6	Cortesia no atendimento	Semi	Irrelevante	Relevante	1	0	4	4	0
7	Consistência e confiabilidade do atendimento	Semi	Semi	Relevante	1	0	3	3	0
8	Transmissão ao cliente de imagem favorável da Empresa	Irrelevante	Semi	Relevante	0	0	4	0	0
9	SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente)	Irrelevante	Irrelevante	Relevante	0	0	2	0	0
10	Sistema de fidelização dos clientes	Semi	Irrelevante	Relevante	1	0	3	3	0
11	Terceiriz. da venda e avaliação do atend. junto ao cliente	Irrelevante	Irrelevante	Semi	0	1	2	0	2
12	Engenharia e tecnologia de processo construtivo da obra	Relevante	Relevante	Irrelevante	1,67	0	4	6,68	0
13	Controle/melhoria contínua proc. construt. e fluxo construção	Relevante	Semi	Irrelevante	1,67	0	4	6,68	0
14	Gerenciamento da produtividade da obra	Semi	Relevante	Irrelevante	1,33	0	4	5,32	0
15	Layout ou arranjo físico da construção (canteiro de obras)	Relevante	Relevante	Irrelevante	1,67	0	4	6,68	0
16	Preparação do trabalho na construção	Relevante	Relevante	Irrelevante	1,67	0	3	5,01	0
17	Sistema de planej. e controle da construção (cronograma)	Semi	Relevante	Semi	1,33	0	3	3,99	0
18	Sistemas de materiais	Semi	Relevante	Irrelevante	1,33	0	3	3,99	0
19	Controle e melhoria da qualidade	Relevante	Relevante	Relevante	1,67	0	4	6,68	0
20	Administração da logística	Semi	Relevante	Irrelevante	1,33	0	4	5,32	0
21	Seleção, acompanhamento e certificação de fornecedores	Relevante	Relevante	Semi	1,67	0	4	6,68	0
22	Parceria com fornecedores de materiais e serviços	Relevante	Relevante	Semi	1,67	0	3	5,01	0
23	Definição clara da empresa que se deseja ter	Irrelevante	Irrelevante	Relevante	0	0	4	0	0
24	Inteligência competitiva e entendimento do negócio	Irrelevante	Irrelevante	Semi	0	1	3	0	3
25	Análise da concorrência e fixação do preço do produto	Semi	Semi	Semi	1	0	3	3	0
26	Formul. da estrat. competit. de neg. e oper. e seu alinha.	Semi	Semi	Semi	1	0	3	3	0
27	Implem. e controle das estratég. competit. operacionais	Semi	Semi	Semi	1	0	3	3	0
28	Liderança da alta administração	Semi	Semi	Semi	1	0	4	4	0
29	Linha de produtos	Relevante	Irrelevante	Semi	1,33	0	4	5,32	0
30	Gestão da sustentabil. ambiental e econôm. da Empresa	Irrelevante	Irrelevante	Relevante	0	0	4	0	0
31	Capacid. entender e atender cliente e disputantes do sucesso	Relevante	Semi	Relevante	1,67	0	3	5,01	0
32	Definição das estratégias de marketing	Relevante	Semi	Relevante	1,67	0	4	6,68	0
33	Comunicação com o público-alvo	Semi	Semi	Relevante	1	0	4	4	0
34	Marketing societal e institucional	Irrelevante	Irrelevante	Relevante	0	0	3	0	0
35	Tecnol. desenvolv. e modificação do projeto do empreend.	Relevante	Relevante	Irrelevante	1,67	0	3	5,01	0
36	Engenharia do produto	Relevante	Relevante	Semi	1,67	0	4	6,68	0
37	Concepção do produto	Relevante	Relevante	Relevante	1,67	0	4	6,68	0
38	Gestão do projeto	Semi	Semi	Irrelevante	1	0	3	3	0
39	Garantia do produto	Relevante	Semi	Relevante	1,67	0	4	6,68	0
40	Estrutura organizacional	Semi	Semi	Irrelevante	1	0	3	3	0
41	Sistemas de informação gerencial e operacional	Irrelevante	Semi	Irrelevante	0	1	3	0	3
42	Gerenciamento da produtividade das áreas administrativas	Irrelevante	Semi	Irrelevante	0	1	3	0	3
43	Governança corporativa	Irrelevante	Irrelevante	Relevante	0	0	4	0	0
44	Gestão financeira e contábil	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	0	1	4	0	4
45	Disponibilidade de recursos financeiros	Semi	Semi	Semi	1	0	4	4	0
46	Contabilidade e controladoria estratégicas	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	0	1	3	0	3
47	Sistema integrado de gestão	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	0	1	4	0	4
48	Relacionamento institucional e com investidores	Irrelevante	Irrelevante	Relevante	0	0	4	0	0
49	Planejamento de recursos humanos	Semi	Irrelevante	Irrelevante	0	0	4	0	0
50	Gestão dos recursos humanos	Irrelevante	Irrelevante	Semi	0	1	2	0	2
51	Motivação de pessoal	Semi	Semi	Semi	1	0	3	3	0
52	Integração entre funcionário e empresa	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	0	1	3	0	3
53	Gestão de talentos	Semi	Irrelevante	Semi	0	0	3	0	0
					42	12	184	150,78	39
							3,472	0,717	0,650

APÊNDICE 5 – Cálculo do foco e dispersão conjuntos nos campos propostos com intensidades atuais das armas para o Produto 2

Cód.	Arma	PROJ. E QUAL. DO PRODUTO	IMAGEM PROD. MARCA E EMPRESA	PREÇO E CONDIÇÕES DE PAGTO	PESO AR	PESO AI	INTENS. ATUAL ARM	FOCO	DISPERS.
1	Estudo da localização dos empreendimentos	Relevante	Irrelevante	Relevante	1,33	0	4	5,32	0
2	Canais físicos de venda dos empreendimentos	Irrelevante	Semi	Semi	0	1	4	0	4
3	Canais virtuais de acesso à empresa	Irrelevante	Semi	Irrelevante	0	1	4	0	4
4	Administração de vendas e sistema de informação de vendas	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	0	1	4	0	4
5	Proposta técnica, comercial e de financiamento ao cliente	Irrelevante	Relevante	Semi	1	0	3	3	0
6	Cortesia no atendimento	Semi	Relevante	Irrelevante	1,33	0	4	5,32	0
7	Consistência e confiabilidade do atendimento	Semi	Relevante	Semi	1,33	0	3	3,99	0
8	Transmissão ao cliente de imagem favorável da Rodobens	Irrelevante	Relevante	Semi	1	0	4	4	0
9	SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente)	Irrelevante	Relevante	Irrelevante	1	0	2	2	0
10	Sistema de fidelização dos clientes	Semi	Relevante	Irrelevante	1,33	0	3	3,99	0
11	Terceiriz. da venda e avaliação do atend. junto ao cliente	Irrelevante	Semi	Irrelevante	0	1	2	0	2
12	Engenharia e tecnologia de processo construtivo da obra	Relevante	Irrelevante	Relevante	1,33	0	4	5,32	0
13	Controle/melhoria contínua proc. construt. e fluxo construção	Relevante	Irrelevante	Semi	1,33	0	4	5,32	0
14	Gerenciamento da produtividade da obra	Semi	Irrelevante	Relevante	1	0	4	4	0
15	Layout ou arranjo físico da construção (canteiro de obras)	Relevante	Irrelevante	Relevante	1,33	0	4	5,32	0
16	Preparação do trabalho na construção	Relevante	Irrelevante	Relevante	1,33	0	3	3,99	0
17	Sistema de planej. e controle da construção (cronograma)	Semi	Semi	Relevante	1	0	3	3	0
18	Sistemas de materiais	Semi	Irrelevante	Relevante	1	0	3	3	0
19	Controle e melhoria da qualidade	Relevante	Relevante	Relevante	1,67	0	4	6,68	0
20	Administração da logística	Semi	Irrelevante	Relevante	1	0	4	4	0
21	Seleção, acompanhamento e certificação de fornecedores	Relevante	Semi	Relevante	1,67	0	4	6,68	0
22	Parceria com fornecedores de materiais e serviços	Relevante	Semi	Relevante	1,67	0	3	5,01	0
23	Definição clara da empresa que se deseja ter	Irrelevante	Relevante	Irrelevante	1	0	4	4	0
24	Inteligência competitiva e entendimento do negócio	Irrelevante	Semi	Irrelevante	0	1	3	0	3
25	Análise da concorrência e fixação do preço do produto	Semi	Semi	Semi	1	0	3	3	0
26	Formul. da estrat. competit. de neg. e oper. e seu alinha.	Semi	Semi	Semi	1	0	3	3	0
27	Implem. e controle das estratég. competit. operacionais	Semi	Semi	Semi	1	0	3	3	0
28	Liderança da alta administração	Semi	Semi	Semi	1	0	4	4	0
29	Linha de produtos	Relevante	Semi	Irrelevante	1,67	0	4	6,68	0
30	Gestão da sustentabil. ambiental e econôm. da Rodobens	Irrelevante	Relevante	Irrelevante	1	0	4	4	0
31	Capacit. entender e atender cliente e dispuantes do sucesso	Relevante	Relevante	Semi	1,67	0	3	5,01	0
32	Definição das estratégias de marketing	Relevante	Relevante	Semi	1,67	0	4	6,68	0
33	Comunicação com o público-alvo	Semi	Relevante	Semi	1,33	0	4	5,32	0
34	Marketing societal e institucional	Irrelevante	Relevante	Irrelevante	1	0	3	3	0
35	Tecnol. desenvolv. e modificação do projeto do empreend.	Relevante	Irrelevante	Relevante	1,33	0	3	3,99	0
36	Engenharia do produto	Relevante	Semi	Relevante	1,67	0	4	6,68	0
37	Concepção do produto	Relevante	Relevante	Relevante	1,67	0	4	6,68	0
38	Gestão do projeto	Semi	Irrelevante	Semi	0	0	3	0	0
39	Garantia do produto	Relevante	Relevante	Semi	1,67	0	4	6,68	0
40	Estrutura organizacional	Semi	Irrelevante	Semi	0	0	3	0	0
41	Sistemas de informação gerencial e operacional	Irrelevante	Irrelevante	Semi	0	1	3	0	3
42	Gerenciamento da produtividade das áreas administrativas	Irrelevante	Irrelevante	Semi	0	1	3	0	3
43	Governança corporativa	Irrelevante	Relevante	Irrelevante	1	0	4	4	0
44	Gestão financeira e contábil	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	0	1	4	0	4
45	Disponibilidade de recursos financeiros	Semi	Semi	Semi	1	0	4	4	0
46	Contabilidade e controladoria estratégicas	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	0	1	3	0	3
47	Sistema integrado de gestão	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	0	1	4	0	4
48	Relacionamento institucional e com investidores	Irrelevante	Relevante	Irrelevante	1	0	4	4	0
49	Planejamento de recursos humanos	Semi	Irrelevante	Irrelevante	0	0	4	0	0
50	Gestão dos recursos humanos	Irrelevante	Semi	Irrelevante	0	1	2	0	2
51	Motivação de pessoal	Semi	Semi	Semi	1	0	3	3	0
52	Integração entre funcionário e empresa	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	0	1	3	0	3
53	Gestão de talentos	Semi	Semi	Irrelevante	1	0	3	3	0
					47,3	12	184	169,66	39
							3,472	0,717	0,650

APÊNDICE 6 – Cálculo do foco e dispersão conjuntos com campos e intensidades propostas para o Produto 1

Cód.	Arma	PROJ. E QUAL. DO PRODUTO	PREÇO E CONDIÇÕES DE PAGTO	IMAGEM PROD. MARCA E EMPRESA	PESO AR	PESO AI	INTENS. ATUAL ARMA	INTENS. PROP.	FOCO	DISPERS.
1	Estudo da localização dos empreendimentos	Relevante	Relevante	Irrelevante	1,67	0	4	5	8,35	0
2	Canais físicos de venda dos empreendimentos	Irrelevante	Semi	Semi	0	1	4	1	0	1
3	Canais virtuais de acesso à empresa	Irrelevante	Irrelevante	Semi	0	1	4	1	0	1
4	Administração de vendas e sistema de informação de vendas	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	0	1	4	1	0	1
5	Proposta técnica, comercial e de financiamento ao cliente	Irrelevante	Semi	Relevante	0	0	3	2	0	0
6	Cortesia no atendimento	Semi	Irrelevante	Relevante	1	0	4	3	3	0
7	Consistência e confiabilidade do atendimento	Semi	Semi	Relevante	1	0	3	3	3	0
8	Transmissão ao cliente de imagem favorável da Rodobens	Irrelevante	Semi	Relevante	0	0	4	2	0	0
9	SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente)	Irrelevante	Irrelevante	Relevante	0	0	2	2	0	0
10	Sistema de fidelização dos clientes	Semi	Irrelevante	Relevante	1	0	3	3	3	0
11	Terceiriz. da venda e avaliação do atend. junto ao cliente	Irrelevante	Irrelevante	Semi	0	1	2	1	0	1
12	Engenharia e tecnologia de processo construtivo da obra	Relevante	Relevante	Irrelevante	1,67	0	4	5	8,35	0
13	Controle/melhoria contínua proc. construt. e fluxo construção	Relevante	Semi	Irrelevante	1,67	0	4	5	8,35	0
14	Gerenciamento da produtividade da obra	Semi	Relevante	Irrelevante	1,33	0	4	4	5,32	0
15	Layout ou arranjo físico da construção (canteiro de obras)	Relevante	Relevante	Irrelevante	1,67	0	4	5	8,35	0
16	Preparação do trabalho na construção	Relevante	Relevante	Irrelevante	1,67	0	3	5	8,35	0
17	Sistema de planej. e controle da construção (cronograma)	Semi	Relevante	Semi	1,33	0	3	4	5,32	0
18	Sistemas de materiais	Semi	Relevante	Irrelevante	1,33	0	3	4	5,32	0
19	Controle e melhoria da qualidade	Relevante	Relevante	Relevante	1,67	0	4	5	8,35	0
20	Administração da logística	Semi	Relevante	Irrelevante	1,33	0	4	4	5,32	0
21	Seleção, acompanhamento e certificação de fornecedores	Relevante	Relevante	Semi	1,67	0	4	5	8,35	0
22	Parceria com fornecedores de materiais e serviços	Relevante	Relevante	Semi	1,67	0	3	5	8,35	0
23	Definição clara da empresa que se deseja ter	Irrelevante	Irrelevante	Relevante	0	0	4	2	0	0
24	Inteligência competitiva e entendimento do negócio	Irrelevante	Irrelevante	Semi	0	1	3	1	0	1
25	Análise da concorrência e fixação do preço do produto	Semi	Semi	Semi	1	0	3	3	3	0
26	Formul. da estrat. competit. de neg. e oper. e seu alinh.	Semi	Semi	Semi	1	0	3	3	3	0
27	Implem. e controle das estratég. competit. operacionais	Semi	Semi	Semi	1	0	3	3	3	0
28	Liderança da alta administração	Semi	Semi	Semi	1	0	4	3	3	0
29	Linha de produtos	Relevante	Irrelevante	Semi	1,33	0	4	4	5,32	0
30	Gestão da sustentabil. ambiental e econôm. da Rodobens	Irrelevante	Irrelevante	Relevante	0	0	4	2	0	0
31	Capacid. entender e atender cliente e disputantes do sucesso	Relevante	Semi	Relevante	1,67	0	3	5	8,35	0
32	Definição das estratégias de marketing	Relevante	Semi	Relevante	1,67	0	4	5	8,35	0
33	Comunicação com o público-alvo	Semi	Semi	Relevante	1	0	4	3	3	0
34	Marketing societal e institucional	Irrelevante	Irrelevante	Relevante	0	0	3	2	0	0
35	Tecnol. desenvolv. e modificação do projeto do empreend.	Relevante	Relevante	Irrelevante	1,67	0	3	5	8,35	0
36	Engenharia do produto	Relevante	Relevante	Semi	1,67	0	4	5	8,35	0
37	Concepção do produto	Relevante	Relevante	Relevante	1,67	0	4	5	8,35	0
38	Gestão do projeto	Semi	Semi	Irrelevante	1	0	3	3	3	0
39	Garantia do produto	Relevante	Semi	Relevante	1,67	0	4	5	8,35	0
40	Estrutura organizacional	Semi	Semi	Irrelevante	1	0	3	3	3	0
41	Sistemas de informação gerencial e operacional	Irrelevante	Semi	Irrelevante	0	1	3	1	0	1
42	Gerenciamento da produtividade das áreas administrativas	Irrelevante	Semi	Irrelevante	0	1	3	1	0	1
43	Governança corporativa	Irrelevante	Irrelevante	Relevante	0	0	4	2	0	0
44	Gestão financeira e contábil	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	0	1	4	1	0	1
45	Disponibilidade de recursos financeiros	Semi	Semi	Semi	1	0	4	3	3	0
46	Contabilidade e controladoria estratégicas	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	0	1	3	1	0	1
47	Sistema integrado de gestão	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	0	1	4	1	0	1
48	Relacionamento institucional e com investidores	Irrelevante	Irrelevante	Relevante	0	0	4	2	0	0
49	Planejamento de recursos humanos	Semi	Irrelevante	Irrelevante	0	0	4	2	0	0
50	Gestão dos recursos humanos	Irrelevante	Irrelevante	Semi	0	1	2	1	0	1
51	Motivação de pessoal	Semi	Semi	Semi	1	0	3	3	3	0
52	Integração entre funcionário e empresa	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	0	1	3	1	0	1
53	Gestão de talentos	Semi	Irrelevante	Semi	0	0	3	2	0	0
					42	12	184	158	179,5	12
							3,472	2,981	0,854	0,200

APÊNDICE 6 – Cálculo do foco e dispersão conjuntos nos campos e intensidades propostas para o Produto 2

Cód.	Arma	PROJ. E QUAL. DO PRODUTO	IMAGEM PROD. MARCA E EMPRESA	PREÇO E CONDIÇÕES DE PAGTO	PESO AR	PESO AI	INTENS. ATUAL ARMA	INTENS. PROP.	FOCO	DISPERS.
1	Estudo da localização dos empreendimentos	Relevante	Irrelevante	Relevante	1,33	0	4	4	5,32	0
2	Canais físicos de venda dos empreendimentos	Irrelevante	Semi	Semi	0	1	4	1	0	1
3	Canais virtuais de acesso à empresa	Irrelevante	Semi	Irrelevante	0	1	4	1	0	1
4	Administração de vendas e sistema de informação de vendas	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	0	1	4	1	0	1
5	Proposta técnica, comercial e de financiamento ao cliente	Irrelevante	Relevante	Semi	1	0	3	3	3	0
6	Cortesia no atendimento	Semi	Relevante	Irrelevante	1,33	0	4	4	5,32	0
7	Consistência e confiabilidade do atendimento	Semi	Relevante	Semi	1,33	0	3	4	5,32	0
8	Transmissão ao cliente de imagem favorável da Rodobens	Irrelevante	Relevante	Semi	1	0	4	3	3	0
9	SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente)	Irrelevante	Relevante	Irrelevante	1	0	2	3	3	0
10	Sistema de fidelização dos clientes	Semi	Relevante	Irrelevante	1,33	0	3	4	5,32	0
11	Terceiriz. da venda e avaliação do atend. junto ao cliente	Irrelevante	Semi	Irrelevante	0	1	2	1	0	1
12	Engenharia e tecnologia de processo construtivo da obra	Relevante	Irrelevante	Relevante	1,33	0	4	4	5,32	0
13	Controle/melhoria contínua proc. construt. e fluxo construção	Relevante	Irrelevante	Semi	1,33	0	4	4	5,32	0
14	Gerenciamento da produtividade da obra	Semi	Irrelevante	Relevante	1	0	4	3	3	0
15	Layout ou arranjo físico da construção (canteiro de obras)	Relevante	Irrelevante	Relevante	1,33	0	4	4	5,32	0
16	Preparação do trabalho na construção	Relevante	Irrelevante	Relevante	1,33	0	3	4	5,32	0
17	Sistema de planej. e controle da construção (cronograma)	Semi	Semi	Relevante	1	0	3	3	3	0
18	Sistemas de materiais	Semi	Irrelevante	Relevante	1	0	3	3	3	0
19	Controle e melhoria da qualidade	Relevante	Relevante	Relevante	1,67	0	4	5	8,35	0
20	Administração da logística	Semi	Irrelevante	Relevante	1	0	4	3	3	0
21	Seleção, acompanhamento e certificação de fornecedores	Relevante	Semi	Relevante	1,67	0	4	5	8,35	0
22	Parceria com fornecedores de materiais e serviços	Relevante	Semi	Relevante	1,67	0	3	5	8,35	0
23	Definição clara da empresa que se deseja ter	Irrelevante	Relevante	Irrelevante	1	0	4	3	3	0
24	Inteligência competitiva e entendimento do negócio	Irrelevante	Semi	Irrelevante	0	1	3	1	0	1
25	Análise da concorrência e fixação do preço do produto	Semi	Semi	Semi	1	0	3	3	3	0
26	Formul. da estrat. competit. de neg. e oper. e seu alinha.	Semi	Semi	Semi	1	0	3	3	3	0
27	Implem. e controle das estratég. competit. operacionais	Semi	Semi	Semi	1	0	3	3	3	0
28	Liderança da alta administração	Semi	Semi	Semi	1	0	4	3	3	0
29	Linha de produtos	Relevante	Semi	Irrelevante	1,67	0	4	5	8,35	0
30	Gestão da sustentabil. ambiental e econôm. da Rodobens	Irrelevante	Relevante	Irrelevante	1	0	4	3	3	0
31	Capacid. entender e atender cliente e disputantes do sucesso	Relevante	Relevante	Semi	1,67	0	3	5	8,35	0
32	Definição das estratégias de marketing	Relevante	Relevante	Semi	1,67	0	4	5	8,35	0
33	Comunicação com o público-alvo	Semi	Relevante	Semi	1,33	0	4	4	5,32	0
34	Marketing societal e institucional	Irrelevante	Relevante	Irrelevante	1	0	3	3	3	0
35	Tecnol. desenvolv. e modificação do projeto do empreend.	Relevante	Irrelevante	Relevante	1,33	0	3	4	5,32	0
36	Engenharia do produto	Relevante	Semi	Relevante	1,67	0	4	5	8,35	0
37	Concepção do produto	Relevante	Relevante	Relevante	1,67	0	4	5	8,35	0
38	Gestão do projeto	Semi	Irrelevante	Semi	0	0	3	2	0	0
39	Garantia do produto	Relevante	Relevante	Semi	1,67	0	4	5	8,35	0
40	Estrutura organizacional	Semi	Irrelevante	Semi	0	0	3	2	0	0
41	Sistemas de informação gerencial e operacional	Irrelevante	Irrelevante	Semi	0	1	3	1	0	1
42	Gerenciamento da produtividade das áreas administrativas	Irrelevante	Irrelevante	Semi	0	1	3	1	0	1
43	Governança corporativa	Irrelevante	Relevante	Irrelevante	1	0	4	3	3	0
44	Gestão financeira e contábil	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	0	1	4	1	0	1
45	Disponibilidade de recursos financeiros	Semi	Semi	Semi	1	0	4	3	3	0
46	Contabilidade e controladoria estratégicas	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	0	1	3	1	0	1
47	Sistema integrado de gestão	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	0	1	4	1	0	1
48	Relacionamento institucional e com investidores	Irrelevante	Relevante	Irrelevante	1	0	4	3	3	0
49	Planejamento de recursos humanos	Semi	Irrelevante	Irrelevante	0	0	4	2	0	0
50	Gestão dos recursos humanos	Irrelevante	Semi	Irrelevante	0	1	2	1	0	1
51	Motivação de pessoal	Semi	Semi	Semi	1	0	3	3	3	0
52	Integração entre funcionário e empresa	Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	0	1	3	1	0	1
53	Gestão de talentos	Semi	Semi	Irrelevante	1	0	3	3	3	0
					47,3	12	184	160	185,35	12
							3,472	3,019	0,783	0,200

APÊNDICE 7 – Questionário de avaliação do valor das ações com apresentação das estratégias competitivas de negócio e operacionais

Pesquisador

Administrador de Empresas com MBA em Controladoria e Finanças. Aluno do Programa de Mestrado da Universidade Paulista – UNIP no campus Indianópolis, localizado na Rua Dr. Bacelar, nº 1212, Vila Clementino, São Paulo/SP, telefone (11) 5586-4040. Bolsista da Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). Professor e coordenador do curso Técnico de Administração do Centro Paula Souza, autarquia do Estado de São Paulo voltada ao ensino técnico, na escola Philadelpho Gouvea Netto e professor universitário na Unilago.

Orientador

Prof. Dr. José Celso Contador. Engenheiro e doutor em Engenharia pela USP e livre-docente pela Unesp. Ex-professor da Unesp e da USP, dedica-se atualmente à docência e pesquisa no programa de mestrado da UNIP (celsocontador@terra.com.br).

A Pesquisa

A Linha de Pesquisa está voltada para Estratégia Empresarial e tem como objetivo a formulação da estratégia a partir de um modelo de autoria do Prof. José Celso Contador, denominado Modelo de Campos e Armas da Competição (CAC).

Este estudo pretende contribuir cientificamente para a verificação da aplicabilidade desse processo de formulação das estratégias competitivas no setor de edificações, pois procura verificar a capacidade do modelo de propor estratégia competitiva de negócio e estratégias competitivas operacionais que gerem vantagens competitivas à empresa.

A forma como será verificada tal capacidade, conforme objetivo geral da pesquisa, dar-se-á pela eventual influência na avaliação dos analistas do mercado de capitais quanto ao valor das ações da empresa objeto do estudo de caso. Para tanto, são apresentadas, em anexo, as estratégias competitivas de negócios e as operacionais formuladas para a referida empresa, para serem levadas em consideração em nova definição de preço alvo.

1. Estratégia Competitiva de Negócio

Nesta etapa, o modelo CAC se volta para a análise de cada par produto/mercado, visando identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes e aqueles valorizados pelos clientes. Em outras palavras, como as empresas competem e quais são os atributos do produto e empresa valorizados pelo cliente.

Campo da competição é o *locus* imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, em que a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva, como preço e qualidade do produto. Ele representa atributo do produto ou da empresa, valorizado e de interesse do cliente. Os 14 campos da competição retratam as 14 possíveis estratégias competitivas de negócio básicas (além de suas inúmeras combinações) e representam a estratégia de posicionamento do produto no mercado (CONTADOR, 2008).

Durante a formulação da estratégia competitiva de negócio, dentre os 14 campos da competição, os três seguintes foram considerados estratégicos para a empresa, ou seja, os que maior probabilidade têm de lhe dar vantagem competitiva perante os concorrentes, em cada um dos produtos abaixo.

1.1. Estratégia Competitiva de Negócio – Produto 1 (Preço de R\$ 100 a R\$ 200 mil)

Campo escolhido para competir	Análise
1º Campo Projeto e Qualidade do Produto	<p>Dentro do modelo de negócio da Empresa e, de suas concorrentes, empresas buscam competir em projeto e qualidade dos produtos, pois os projetos arquitetônicos, acabamento da obra e infraestrutura comum oferecida assumem forte apelo de vendas. Outros anseios dos clientes estão em outros distintos diferenciais, como segurança, qualidade, lazer, detalhes arquitetônicos e atualidade de projetos.</p> <p>Questões relacionadas à adoção de sistemas de qualidade, prevenção e redução de falhas, desenvolvimento de rede de fornecedores com qualidade mínima atribuída e busca de novas tecnologias contribuem para o objetivo voltado à qualidade, item igualmente importante às empresas do setor na óptica dos compradores potenciais.</p>
2º Campo Preço e Condições de Pagamento	<p>Por estar associado a mercado de segmento econômico, entenda-se aqui de menor valor agregado e de menor margem de lucro, e por ter relação direta com custo de produção, este campo assume posição importante na estratégia da empresa. O modelo de negócio da empresa de atuar no interior do país, beneficia-a em menor concorrência e em custos relacionados à aquisição de terrenos e contratação de mão de obra, itens de grande representatividade na composição do custo da obra. Outros pontos que levam importância a este campo estão relacionados à alta competição no setor, pressões inflacionárias recentes em toda a sua estrutura de custos e ao fato de a venda ocorrer anteriormente à execução da obra, exigindo domínio no que se refere a orçamento do empreendimento.</p> <p>Já em relação às condições de pagamento, a comercialização de bens de alto valor como o de imóveis é estimulada pela concessão de</p>

	crédito, aspecto favorecido pelas condições econômicas e por incentivos de governo. Ao mesmo tempo, a empresa, ao estabelecer parcerias com instituições financeiras, impulsiona esse item para ser facilitador na concretização da venda. Outro benefício é que possível estreitamento com instituições financeiras pode assegurar à Empresa maior agilidade no cumprimento das exigências de tais instituições e, por conseguinte, no repasse dos recursos oriundos de medição.
3º Campo Imagem do Produto, da Marca e da Empresa	É entendido como campo importante pela Empresa e pelos clientes. A imagem do produto pode ser entendida como reflexo do campo Projeto e Qualidade do Produto. Soma-se o fato de oferecer seu produto (imóveis) em formato de condomínios fechados; ainda que em padrão econômico, garante condição de <i>status</i> . Já em relação à imagem da marca e da empresa, pela atuação do grupo empresarial ser em nível nacional, ter forte exploração da sinergia entre as empresas do grupo e atuar em cidades menores do interior do país, eleva-se a necessidade de preocupação com a imagem.

1.2. Estratégia Competitiva de Negócio – Produto 2 (Preço acima R\$ 200 mil)

Campo escolhido para competir	Análise
1º Campo Projeto e Qualidade do Produto	Embora este produto seja direcionado a clientes com outro perfil, isto é, pessoas que já possuem um imóvel e estão em busca de trocar por outro que ofereça maior segurança, lazer, qualidade de vida, entre outros atributos de maior valor agregado, a escolha do Projeto e Qualidade do Produto como primeiro campo para competir acolhe os mesmos argumentos elucidados na tabela anterior (Produto 1).
2º Campo Imagem do Produto, da Marca e da Empresa	Para este produto, o campo Imagem do Produto, da Marca e da Empresa assume maior relevância que o Preço e Condições de Pagamento. Isso ocorre exatamente pelo perfil do cliente citado acima, ou seja, cliente que busca aumentar o padrão de seu imóvel, resultando numa busca mais seletiva. Daí a razão de ter sido escolhido como 2º campo. Demais justificativas para este campo ficam mantidas em relação ao Produto 1.
3º Campo Preço e Condições de Pagamento	Mesma justificativa do Produto 1.

A replicação das justificativas indicadas ao Produto 2 se dá pelo fato de ser bem durável que envolve processo de compra com alto nível de comparação entre características de produtos (projeto e qualidade) e na imagem do fornecedor percebida pelo cliente. Concomitantemente, pelo alto valor envolvido na comercialização desse tipo de produto, o

Preço e Condição de Pagamento é parte sensível no negócio, mas menos importante do que o Produto 1.

Essa análise se apoia no fato de serem pares produto/mercado muito próximos em termos de valores monetários, características dos produtos, entre outros atributos. Provavelmente a análise sofreria alterações significativas em caso de produto/mercado com diferenças expressivas, como mercado de imóveis supereconômico ou de luxo.

2. Estratégias Competitivas Operacionais

O modelo CAC tem como base a seguinte tese: “Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado” (CONTADOR, 2008, p. 17). Vale lembrar que as armas são os recursos internos da empresa empregados para atingir a estratégia de negócio.

Diante do exposto, abaixo estão relacionadas todas as Armas da Empresa, com as respectivas sugestões de ações a serem adotadas visando atingir a estratégia de negócio.

Intensidade da arma é a intensidade com que cada arma da competição é utilizada pela empresa, avaliada em cinco níveis, ou a potência e alcance de uma arma.

Ações estratégicas propostas para aumentar a intensidade das armas

Nº	Denominação das Armas	Intensidade				Ações para adequar intensidade
		Atual	M1	M2	Prop.	
1	Estudo da localização dos empreendimentos	4	5	4	5	Manter estudos de viabilidade privilegiando aquisição de áreas com valor que apresentem potencial de valorização e possibilidade de executar empreendimentos em mais de uma etapa.
7	Consistência e confiabilidade do atendimento	3	3	4	4	Aprofundar a sinergia com outras empresas do grupo (consórcio, seguro, outros) que já possuem imagem consolidada em regiões do interior do País;
9	SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente)	2	2	3	3	Ampliar acesso do cliente à empresa como <i>chat on line</i> ; Acompanhamento da obra por meio da internet;
10	Sistema de fidelização dos clientes	3	3	4	4	Criar programas de vantagens aos clientes que adquirirem outros produtos do grupo;
12	Engenharia e tecnologia de processo construtivo da obra	4	5	4	5	Aprofundar o desenvolvimento, projeto e padronização do processo de construção; Buscar tecnologias para facilitar o processo de construção;
13	Controle e melhoria do processo construtivo e do fluxo da construção	4	5	4	5	Adoção de Controle Estatístico de Processo; Análise de Eficiência de processos;
15	<i>Layout</i> ou arranjo físico da área de construção (canteiro de obras)	4	5	4	5	Atenção ao projeto arquitetônico do empreendimento e definição do <i>layout</i> do canteiro de obras visando melhor disposição de estoque, máquinas etc, para aumentar agilidade;
16	Preparação do trabalho na construção	3	5	4	5	Redução de tempos inativos (espera de máquina, matéria-prima, material em preparação etc.);
17	Sistema de planejamento e controle da construção (cronograma)	3	4	3	4	Utilização de sistemas de gerenciamento da produção como MRP;
18	Sistemas de materiais	3	4	3	4	Atentar para sistema de planejamento e controle de estoque para aumentar rotatividade e redução de tempo de espera;

19	Controle e melhoria da qualidade	4	5	5	5	Adoção de um sistema / filosofia de qualidade (ISO, CQT, Seis Sigmas, outros);
21	Seleção, acompanhamento e certificação de fornecedores	4	5	5	5	Selecionar por atributos como qualidade (baixo índice rejeição evitando retrabalhos) e pontualidade (reduzir tempo de espera);
22	Parceria com fornecedores de materiais e serviços	3	5	5	5	Parceria com fornecedores que podem trazer tecnologia ao processo produtivo visando à redução de custo e redução de prazo da construção;
29	Linha de produtos	4	4	5	5	Ampliar leque de produtos usando mesmo projeto, no entanto, com níveis de acabamento distintos (imóvel com piso, com muro, com área de serviço etc.);
31	Capacidade entender e atender o cliente e disputantes do sucesso	3	5	5	5	Manter ação de mapeamento de mercados potenciais (demanda, velocidade de venda, disponibilidade de crédito, etc.) no interior do País, mantendo o foco da organização e desvencilhando da alta competição em mercados maduros;
32	Definição das estratégias de marketing	4	5	5	5	Manter ações aplicadas
35	Tecnologia, desenvolvimento e modificação projeto empreendimento	3	5	4	5	Revisão de projeto, substituição de materiais e redução de complexidade para facilitar o processo construtivo;
36	Engenharia do produto	4	5	5	5	Intensificar a criatividade para desenvolvimento de projetos mais alinhados às expectativas e necessidades dos clientes relacionados à aparência visual e características regionais;
37	Concepção do produto	4	5	5	5	Realizar pesquisa sobre necessidade e anseio do cliente na região do empreendimento de forma a estudar a viabilidade de implantar como diferencial;
39	Garantia do produto	4	5	5	5	Divulgar a garantia por determinado prazo, elevando prejulgamento do cliente a este item;

Legenda: M1 – Produto 1 / M2 – Produto 2 / Prop. – Proposta

3. Identificação do Analista

a) Nome:

b) Idade:

c) Formação profissional:

d) Tempo de experiência no mercado de capitais:

e) Tempo de experiência em cobertura de empresas do setor de construção civil:

4. Precificação da ação

a) Últimos preços alvo estimados em sua análise da Empresa Negócios Imobiliários:

Data (Mês / Ano)	Preço alvo (R\$)
____ / _____	
____ / _____	

____ / _____	
____ / _____	

b) Preço alvo estimado à Empresa nesta data (____ / ____ / _____):

c) Preço alvo após eventual implementação das estratégias competitiva de negócio e operacionais apresentadas acima por este estudo de caso:

d) Justifique sua avaliação:

APÊNDICE 8 – Cálculo teste estatístico de Wilcoxon

Ho - Não há diferença nas avaliações da ação antes e depois do conhecimento das estratégias

H1 - Há diferença nas avaliações da ação antes e depois do conhecimento das estratégias

Analista	Preço Ação		d	Posto
	Sem Estratégia	Com estratégia		
1	R\$ 16,00	R\$ 17,00	-1	-1
2	R\$ 15,40	R\$ 17,20	-1,8	-2,5
3	R\$ 15,40	R\$ 17,20	-1,8	-2,5
4	R\$ 15,40	R\$ 17,10	-1,7	-4
5	R\$ 15,40	R\$ 17,90	-2,5	-6
6	R\$ 15,40	R\$ 17,50	-2,1	-5

Soma dos postos com sinal positivo 0

Soma dos postos com sinal negativo -21

T (menor soma de postos de mesmo sinal) 21

N (nº postos diferentes de zero) 6

Ut (Soma esperada dos postos) $Ut = \frac{N(N+1)}{4}$ 10,50

σ (Desvio Padrão) $\sqrt{\frac{N(N+1) \times (2N+1)}{24}}$ 4,77

Z (teste Z) $\frac{T - Ut}{\sigma t}$ 2,20