

**CENTRO UNIVERSITÁRIO NOVE DE JULHO – UNINOVE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Estudo da Competitividade dos Principais Autoveículos Compactos Brasileiros  
pelo Modelo de Campos e Armas da Competição**

**Juan Hidalgo Sanchez**

**São Paulo - SP**

**2008**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Juan Hidalgo Sanchez**

**Estudo da Competitividade dos Principais Autoveículos Compactos Brasileiros  
pelo Modelo de Campos e Armas da Competição**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Nove de Julho, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Prof. Dr. José Celso Contador - Orientador

**São Paulo - SP**

**2008**

Sanchez, Juan Hidalgo.

Estudo da competitividade dos principais autoveículos compactos brasileiros pelo Modelo de Campos e Armas da Competição. / Juan Hidalgo Sanchez. São Paulo. 2008.  
xiv, 293 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Nove de Julho, 2008.  
Orientador: José Celso Contador

1. Competitividade. 2. Estratégia 3. Vantagem competitiva. 4. Indústria automobilística. 5. Modelo de Campos e Armas da Competição.

CDU 658

**“ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DOS PRINCIPAIS AUTOVEÍCULOS  
COMPACTOS BRASILEIROS PELO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA  
COMPETIÇÃO”**

Por

**JUAN HIDALGO SANCHEZ**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Nove de Julho, Programa de Pós-Graduação em Administração, para obtenção do grau de Mestre em Administração, pela Banca examinadora formada por:

---

Presidente: Prof. José Celso Contador, Dr. – Orientador, UNINOVE

---

Membro: Prof. Benny Kramer Costa, Dr. – UNINOVE

---

Membro: Prof. João Maurício da Gama Boaventura, Dr. – UNIP

São Paulo, 20 de junho de 2008

Dedico este trabalho à minha querida esposa  
Adriana e aos meus amados filhos Isabela e Vítor.  
Razão de vida, motivação e renovação.

## AGRADECIMENTOS

Ao Professor Dr. José Celso Contador pela sabedoria, dedicação e precisão na orientação.

Aos membros da banca, Professor Benny e Professor João Maurício pelas valiosas e importantes contribuições oferecidas.

À minha esposa e filhos pela quase ilimitada paciência, companheirismo e incentivo para a conclusão deste trabalho.

Obstáculos são aquelas coisas assustadoras que  
você vê quando desvia seus olhos de sua meta.

**Henry Ford**

## RESUMO

Este trabalho objetiva analisar a forma como os principais autoveículos compactos brasileiros competem entre si no mercado nacional. Para tal análise optou-se pela utilização do modelo de campos e armas da competição, que representa as estratégias competitivas de negócios e operacionais. Justifica-se a escolha do tema pela importância que a competitividade, as estratégias competitivas e o setor automotivo têm para os meios acadêmico e econômico brasileiros. A opção pelo uso do modelo de campos e armas da competição como meio para alcançar os objetivos propostos, implica numa metodologia própria para sua aplicação. Foi realizado um estudo de caso múltiplo abrangendo os principais autoveículos compactos brasileiros produzidos pelas quatro principais montadoras instaladas no país (Fiat, Ford, General Motors e Volkswagen). Dessa forma, procurou-se, com este trabalho, enriquecer a discussão sobre os assuntos: competitividade, estratégia competitiva e o modelo de campos e armas da competição, proporcionando novos dados e conclusões. Os resultados obtidos coincidiram com as hipóteses formuladas, concluindo-se que tanto as empresas montadoras dos autoveículos mais competitivos quanto as dos menos competitivos adotam as mesmas estratégias competitivas de negócios. Os autoveículos compactos brasileiros competem basicamente em projeto, qualidade e preço do produto. Os cálculos para se conhecer a influência da estratégia competitiva operacional destacaram que o foco (variável que mede a utilização de armas necessárias à competição empresarial no campo escolhido), explica por que um autoveículo é mais competitivo que outro. Dependendo da situação analisada, o foco gerencia de 56% a 71% das variáveis que afetam a competitividade dos autoveículos estudados. Esses resultados contribuíram para a validação da tese do modelo de campos e armas da competição, onde para o autoveículo ser competitivo, não há condição mais relevante do que ter excelência apenas nas armas que lhe dão vantagem competitiva no campo escolhido para competir em cada par produto/mercado.

**Palavras-chave:** Competitividade. Estratégia. Vantagem competitiva. Modelo de campos e armas da competição. Indústria automobilística.

## ABSTRACT

This work aims at to analyze the form as the main compact Brazilian vehicles compete against themselves at the national market. For such analysis was chosen the use of the model of fields and weapons of the competition, that represents the business and operational competitive strategies. The choice of the theme is justified for the importance of the competitiveness, of the competitive strategies and of the automotive sector for the academic and economical Brazilian means. The option for the use of the model of fields and weapons of the competition as manner to reach the proposed objectives, implicates in an own methodology for its application. A study of multiple cases was accomplished including the main compact Brazilian vehicles produced by the four main assemblers installed in the country (Fiat, Ford, General Motors and Volkswagen). In that way, it was sought with this work, to enrich the discussion about the subjects: competitiveness, competitive strategy and the model of fields and weapons of the competition, providing new data and conclusions. The results obtained coincided with the formulated hypothesis, it concluded that the assemblers companies of most competitive vehicles and the less competitive ones, adopt the same competitive strategies of businesses. The compact Brazilian vehicles compete primarily on project, quality and price of the product. The calculations to know the influence of the operational competitive strategy detached that the focus (variable that measures the use of weapons needed to business competition in chosen field) explains why a vehicle is more competitive than other. Depending on the examined situation, the focus manages from 56% to 71% of the variables that affect the competitiveness of studied vehicles. Those results contributed to the validation the thesis of the model of fields and weapons of the competition, which indicates that to make the vehicle competitive, there is no more relevant condition than to have excellence just in the weapons that gives competitive advantages in the chosen field to compete in each pair product/market.

**Key-words:** Competitiveness. Strategy. Competitive advantage. Model of the fields and weapons of the competition. Automotive industry.

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 APRESENTAÇÃO DO ASSUNTO .....	1
1.2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO ASSUNTO.....	2
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA .....	3
1.4 OBJETO, OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS DA PESQUISA.....	4
1.4.1 Objeto .....	4
1.4.2 Objetivo geral .....	4
1.4.3 Hipóteses substantivas.....	4
1.4.4 Objetivos específicos e hipóteses a testar.....	5
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	5
<b>CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	6
2.1 COMPETITIVIDADE.....	6
2.1.1 Definições e Conceituações.....	6
2.1.2 Indicadores de Competitividade .....	9
2.2 ESTRATÉGIA .....	11
2.2.1 Os cinco Ps e as dez escolas de Mintzberg.....	11
2.2.2 O modelo I/O de retornos superiores à média .....	14
2.2.3 O modelo de cinco forças de Porter.....	15
2.2.4 Estratégias competitivas genéricas de Porter.....	17
2.2.5 Arquitetura estratégica.....	18
2.2.6 Estratégia e sucesso de Zaccarelli .....	20
2.3 VANTAGEM COMPETITIVA .....	22
2.3.1 Correntes explicativas.....	22
2.3.2 Cadeia de valores de Porter .....	24
2.3.3 Competências essenciais .....	26
2.3.4 Modelo SWOT .....	27
2.3.5 Visão Baseada em Recursos (VBR).....	27
2.3.6 Vantagem competitiva e a busca do sucesso .....	29
2.4 CONCLUSÃO.....	31

<b>CAPÍTULO 3 – O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO.....</b>	<b>32</b>
3.1 PRIMEIRAS NOÇÕES SOBRE O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO .....	32
3.1.1 A tese do modelo de campos e armas da competição .....	32
3.1.2 Evolução do modelo de campos e armas da competição.....	33
3.2 CAMPOS DA COMPETIÇÃO .....	33
3.2.1 Conceitos, definição e configuração dos campos da competição.....	33
3.2.2 A relação e o significado dos 14 campos da competição .....	34
3.2.3 Conceitos e definição de campo coadjuvante.....	36
3.2.4 Campos da competição e segmentação de mercado: o par produto/mercado .....	38
3.2.5 Conceito e definição de competir num campo .....	39
3.3 ARMAS E ALVOS DA COMPETIÇÃO .....	39
3.3.1 Conceitos e definição de arma e de arma da competição.....	39
3.3.2 Classificação das armas: armas de atendimento, de produção, de planejamento e administrativas.....	41
3.3.3 Conceito de relevância e classificação de arma em relevante, semi-relevante e irrelevante .....	42
3.3.4 Conceitos e definição de alvo das armas .....	44
3.4 DEFINIÇÃO DE PRODUTO, CONSUMIDOR, CLIENTE, SATISFAÇÃO, VALOR E PREÇO .....	45
3.4.1 Definição de produto, consumidor e cliente.....	45
3.4.2 Definição de satisfação, valor e preço .....	46
3.5 O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO NA TIPOLOGIA DE ESTRATÉGIA .....	47
3.6 A CONCEPÇÃO DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO SOBRE ESTRATÉGIA.....	49
3.6.1 Tipologia de estratégia.....	49
3.6.2 A concepção do modelo de campos e armas da competição sobre estratégia de negócio e estratégia operacional.....	50
3.6.3 Estratégia competitiva e estratégia de posicionamento .....	51
3.6.4 A concepção do modelo de campos e armas da competição sobre estratégia de posicionamento e estratégia competitiva.....	51
3.7 A CONCEPÇÃO DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO SOBRE COMPETITIVIDADE.....	52

3.7.1	Conceito de competitividade segundo o modelo de campos e armas da competição.....	52
3.7.2	Comparação com uma definição fundamentada na dinâmica do processo de concorrência.....	54
3.8	CONDICIONANTES DA COMPETITIVIDADE SEGUNDO O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO .....	55
3.9	A CONCEPÇÃO DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO SOBRE VANTAGEM COMPETITIVA E VANTAGEM.....	56
3.9.1	Definição de vantagem competitiva .....	57
3.9.2	Definição de vantagem .....	58
3.9.3	Relação entre vantagem competitiva e campo da competição e entre vantagem e arma da competição .....	59
3.10	INTER-RELAÇÕES ENTRE AS ENTIDADES ALVOS, CAMPOS DA COMPETIÇÃO E ARMAS DA COMPETIÇÃO.....	60
3.11	MEDIDA DO GRAU DE COMPETITIVIDADE .....	61
3.11.1	Necessidade de medir a competitividade.....	61
3.11.2	Indicadores de competitividade .....	62
3.12	INDICADORES DO GRAU DE COMPETITIVIDADE ADOTADOS PELO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO.....	65
3.12.1	Os indicadores de crescimento de mercado adotados .....	65
3.12.2	Rentabilidade e competitividade .....	66
3.12.3	Outras considerações sobre indicadores .....	67
3.13	APLICAÇÕES DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO .....	68
3.14	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	69
3.15	RAZÕES DA ESCOLHA DO MCAC COMO MEIO PARA ATINGIR OS OBJETIVOS DO TRABALHO .....	70
3.16	VALIDADE, UNIVERSALIDADE, CONSISTÊNCIA E COMPLETUDE DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO.....	72
3.16.1	A concepção epistemológica do modelo de campos e armas da competição....	72
3.16.2	Validade e universalidade do modelo de campos e armas da competição e da configuração dos campos da competição .....	73
3.16.3	Consistência e completude do modelo de campos e armas da competição e da configuração dos campos da competição .....	74

<b>CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA</b> .....	76
4.1 MÉTODO DA PESQUISA .....	76
4.2 ETAPAS DO MÉTODO .....	77
4.3 CRITÉRIO ADOTADO PARA DEFINIR O INDICADOR DE COMPETITIVIDADE .....	77
4.3.1 Introdução.....	77
4.3.2 Desenvolvimento e escolha do indicador da competitividade adotado.....	78
4.4 METODOLOGIA PARA COLETA DE DADOS .....	80
4.5 METODOLOGIA PARA SELEÇÃO DAS ARMAS DA COMPETIÇÃO.....	81
4.6 METODOLOGIA PARA IDENTIFICAÇÃO DAS ARMAS RELEVANTES, SEMI-RELEVANTES E IRRELEVANTES .....	84
4.7 METODOLOGIA PARA CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS .....	87
4.8 METODOLOGIA PARA CÁLCULO DA INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO .....	87
4.9 TESTES ESTATÍSTICOS UTILIZADOS PARA ANÁLISE DOS DADOS .....	91
4.9.1 Teste de Wilcoxon-Mann-Whitney .....	92
4.9.2 Correlação de Pearson (r) .....	95
4.9.3 Teste de hipóteses para pequenas amostras — Teste $t$ .....	96
<b>CAPÍTULO 5 – RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	97
5.1 TESTES ESTATÍSTICOS DE HIPÓTESES E RESULTADOS ESPERADOS... 97	97
5.2 APLICAÇÃO DOS TESTES ESTATÍSTICOS E ANÁLISE DOS DADOS .....	99
5.2.1 Cálculo do Grau de Competitividade (GC) dos modelos de autoveículos.....	99
5.2.2 Classificação dos modelos em mais competitivos e menos competitivos.....	100
5.3 INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO .....	102
5.4 INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO NA COMPETITIVIDADE DOS AUTOVEÍCULOS.....	106
5.4.1 Situações consideradas .....	106
5.4.2 Cálculo da intensidade média das armas (IMA), foco e dispersão.....	107
5.4.3 Cálculo do índice de correlação de Pearson (r) e do nível de significância do teste $t$ ( $\alpha$ ) .....	114
5.4.4 Análise da influência da intensidade média das armas (IMA) .....	116
5.4.5 Análise da influência do foco .....	118
5.4.6 Análise da influência da dispersão .....	121
5.4.7 Resumo .....	125

5.5 ANÁLISE DOS CAMPOS DECLARADOS: MONTADORA X CONSUMIDOR .....	126
5.6 SUMÁRIO DOS RESULTADOS DAS ANÁLISES EFETUADAS .....	130
<b>CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES</b> .....	131
6.1 INTRODUÇÃO.....	131
6.2 A INDÚSTRIA AUTOMOTIVA E O SEGMENTO DE AUTOVEÍCULOS COMPACTOS NACIONAL.....	131
6.3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO .....	134
6.4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA OPERACIONAL .....	136
6.5 PROPOSTA PARA AUMENTO DA COMPETITIVIDADE DOS AUTOVEÍCULOS .....	140
6.6 ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	143
6.7 VALIDAÇÃO DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO .	146
6.8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	146
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	147
<b>APÊNDICES</b> .....	156
A – Questionários aplicados .....	156
Questionário 1: Informações Gerais .....	156
Questionário 2: Identificação dos Campos da competição.....	157
Questionário 3: Avaliação da Intensidade Atual das Armas da Competição .....	159
B – Matrizes de Priorização das Armas para cada Campo da Competição.....	182
C – Cálculo da Intensidade Média da Arma (IMA), do Foco e da Dispersão de cada Autoveículo Estudado para cada Campo da Competição Escolhido e suas Combinações .....	186
D - Cálculo dos valores de $r$ de Pearson e de $t$ de Student para cada Campo da Competição Escolhido e suas Combinações .....	242
E – Consolidação dos Postos dos Campos para cada Autoveículo Estudado .....	248
F – O SETOR AUTOMOTIVO NACIONAL .....	249
<b>ANEXO</b> .....	278
A - Glossário sobre campos e armas da competição .....	278

## CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

### 1.1 APRESENTAÇÃO DO ASSUNTO

Este trabalho trata da competitividade dos principais autoveículos compactos brasileiros.

O setor automotivo nacional instalado há cinquenta anos no país apresenta números significativos. É composto por fábricas que produzem todo tipo de veículos, de automóveis e comerciais leves a caminhões, ônibus, tratores e colheitadeiras. Desde 1957, quando a primeira montadora entrou em operação, até dezembro de 2006, foram produzidos no Brasil 38,2 milhões de automóveis, 7,3 milhões de comerciais leves, 2,95 milhões de caminhões e 648 mil ônibus, totalizando 49,07 milhões de unidades (ANFAVEA, 2007).

Nestes cinquenta anos o Brasil recebeu, com as montadoras e seus fornecedores, não apenas a capacitação para a produção de veículos, mas também novos sistemas de produção e administração, onde se destacam rígidos sistemas de controle de qualidade, calcados em duras exigências de certificação e de respeito ao meio ambiente.

A implantação e desenvolvimento do setor automotivo impulsionaram o Brasil a mudar de patamar econômico. O país deixou de ter sua economia exclusivamente apoiada na agricultura e na produção de *commodities* primárias e passou, de fato, a ocupar lugar no chamado mundo industrializado (ANFAVEA, 2006a).

Em meados dos anos 1990, o governo brasileiro deu início à abertura das importações forçando a competitividade da indústria nacional, até então artificialmente protegida por reservas de mercado. Esse foi o verdadeiro marco na transformação da indústria automobilística nacional que passou a competir com novas empresas que ofereciam produtos mais modernos, seguros e eficientes.

Esse cenário evidenciou a importância do tema competitividade, tanto no nível nacional, quanto no setorial, relacionado a um ramo de negócio, assim como no empresarial, relativo a uma firma e/ou a um produto.

Por um lado, isso se deve à ampliação do processo de globalização da economia, ao aumento dos movimentos liberalizantes e ao crescimento dos processos de privatização e de desregulamentação. Por outro, ao aumento do padrão de exigência dos consumidores, que buscam ao mesmo tempo produtos e serviços inovadores, preços baixos, qualidade alta e atendimento de excelência (CONTADOR, 2008).

Neste contexto, também se evidenciou a importância e necessidade de elaboração de estratégias competitivas como alternativas para a empresa alcançar e manter vantagem competitiva sustentável no mercado. Esse conceito evoluiu à medida que os mercados se sofisticaram, ao aumento da concorrência e da diversificação das empresas.

Porter (2004) destaca o valor da estratégia, definindo-a como: “A criação de uma posição exclusiva e valiosa, traduzida na escolha de um conjunto diferente de atividades com o fim de entregar um composto de valor único para o cliente, marcando uma posição estratégica”. E continua: “A essência do posicionamento estratégico é a escolha deliberada de um conjunto de atividades diferentes daquelas dos rivais”. Ele também afirma que “Estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa”.

Desta forma, os temas ligados, à competitividade, à estratégia competitiva e à indústria automobilística cresceram em importância e tem sido bastante discutidos tanto no meio empresarial como no debate acadêmico.

## **1.2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO ASSUNTO**

O estudo da competitividade dos principais automóveis compactos brasileiros justifica-se pela relevância dos temas competitividade, estratégia competitiva e também, pela importância que o setor automotivo tem para a economia do país. Segundo a ANFAVEA (2006a e 2007), o setor fornece benefícios vitais à economia, tais como:

- propicia inovação tecnológica de produtos e dos processos produtivos e administrativos;
- gera um total de 1,3 milhão de empregos diretos e indiretos (diretos = 93.243), o que representa 5,6% da população economicamente ativa total no país (IBGE, 2007);
- o impacto da indústria automobilística na economia nacional, em 2006, foi de US\$ 41,147 bilhões, o que equivale a 14,5% do Produto Interno Bruto Industrial e 4,9% do Produto Interno Bruto Nacional Total;
- os investimentos no setor de 1994 a 2006 somaram US\$ 35 bilhões;
- em 2006 foram produzidas 2.092.003 unidades de automóveis, marcando um novo recorde para o setor nos seus cinquenta anos de existência;
- a produção total, nestes cinquenta anos atingiu a marca de 49,07 milhões de unidades, sendo 38,2 milhões de automóveis;

- o saldo da balança comercial em 2006 no setor foi de US\$ 4.993 milhões, e um total de US\$ 27.706 milhões no acumulado desde 1957;
- os oito modelos objeto deste estudo representaram no período de 2003 a 2006 (ANFAVEA, 2007):
  - 55,13% do total de vendas de autoveículos no mercado interno; e
  - 63,12% do total da produção nacional de autoveículos;
- a indústria automobilística do Brasil, em 2006, ficou com a oitava posição no ranking dos maiores produtores mundiais de veículos;
- em 2006 a indústria automobilística recolheu R\$ 25,7 bilhões de impostos ao Tesouro Nacional – a participação dos tributos sobre o preço final dos automóveis no Brasil é em média de 30,4%;
- o Brasil apresenta uma relação de oito habitantes por automóvel, apontando para um crescimento potencial do setor, comparando-se com outros países (México=5; Reino Unido=1,8; França, Alemanha e Japão=1,7; Itália=1,5 e EUA=1,2);
- as razões para escolha do modelo de campos e armas da competição como meio para alcançar os objetivos deste estudo estão relatadas no subcapítulo 3.15, pois inicialmente, faz-se necessário o entendimento do modelo pelo leitor.

### 1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

As condições para a competitividade das empresas automobilísticas são, dadas as atuais características do seu processo competitivo, bastante complexas. As montadoras têm que ser capazes de desenvolver e produzir veículos de alta qualidade, com inúmeros atributos (economia, confiabilidade, conforto, *performance* e custos compatíveis) e ainda com um *design* distintivo e eficaz (a chamada integridade do modelo), (CLARK e FUJIMOTO, 1991 *apud* CARVALHO, 2003). Nos últimos anos, o desenvolvimento de produto, em especial, vem ganhando crescente importância como arma competitiva (CARVALHO, 2003).

No intuito de entender as diferenças nas escolhas estratégicas de cada empresa para seus respectivos produtos, esta dissertação procura responder o seguinte problema de pesquisa: Como os principais autoveículos compactos brasileiros competem?

## **1.4 OBJETO, OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS DA PESQUISA**

### **1.4.1 Objeto**

O objeto deste estudo são os autoveículos compactos mais comercializados (vendidos) no país, Palio, Uno, Fiesta hatch, KA, Celta, Corsa hatch, Gol e Fox, produzidos pelas quatro maiores empresas automobilísticas brasileiras Fiat Automóveis S.A., Ford Motor Company Brasil Ltda., General Motors do Brasil Ltda. (GM) e Volkswagen do Brasil Ltda. (ANFAVEA, 2007). Todas as estatísticas levantadas e utilizadas são relativas aos anos de 2003, 2004, 2005 e 2006 (ANFAVEA, 2003, 2004, 2005, 2006, 2006a, 2007).

### **1.4.2 Objetivo geral**

Esta dissertação tem como objetivo geral investigar e entender, por meio do modelo de campos e armas da competição, os fatores que determinam a competitividade dos modelos Palio, Uno, Fiesta hatch, KA, Celta, Corsa hatch, Gol e Fox no mercado doméstico brasileiro de autoveículos compactos.

### **1.4.3 Hipóteses substantivas**

1. A estratégia competitiva de negócio, representada pelos campos da competição de cada autoveículo, não explica a razão de um modelo ser mais competitivo que outro.
2. O alinhamento das armas aos campos da competição escolhidos pelas empresas para o modelo de autoveículo explica a razão de um modelo ser mais competitivo que outro.
3. Para um modelo de autoveículo ser competitivo, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas nas armas relevantes para o seu campo de competição.

#### 1.4.4 Objetivos específicos e hipóteses a testar

Procura-se nesta dissertação alcançar os seguintes objetivos específicos e testar as seguintes hipóteses:

Quadro 1.1 - Objetivos específicos e hipóteses

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipóteses</b>
1. Investigar a influência dos campos da competição escolhidos pelas empresas na competitividade dos seus autoveículos.	Os campos da competição escolhidos pelas empresas, por si só, não explicam a diferença de competitividade entre os autoveículos.
2. Investigar a influência da variável intensidade média das armas na competitividade dos autoveículos.	A intensidade média das armas aplicadas no desenvolvimento, projeto, produção e comercialização de cada autoveículo tem mediana influência na sua competitividade.
3. Investigar a influência da variável foco na competitividade dos autoveículos.	O foco das armas aplicadas no desenvolvimento, projeto, produção e comercialização de cada autoveículo tem forte influência na sua competitividade.
4. Investigar a influência da variável dispersão na competitividade dos autoveículos.	A dispersão das armas aplicadas no desenvolvimento, projeto, produção e comercialização de cada autoveículo não influencia sua competitividade.
5. Analisar, para cada autoveículo, a aderência do campo da competição escolhido pela montadora com o campo da competição preferido pelo consumidor.	Os campos da competição do autoveículo não explicam a razão de um autoveículo ser mais competitivo que outro.

Fonte: Autor.

## 1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em seis capítulos. O primeiro refere-se à introdução e o segundo a revisão da literatura sobre o tema. O terceiro aborda detalhadamente o modelo de campos e armas da competição, que foi o meio escolhido para alcançar os objetivos deste trabalho. O quarto, por sua vez, contém a metodologia da pesquisa. O quinto refere-se à apresentação, análise estatística e discussão dos resultados e, finalmente, o sexto capítulo refere-se às conclusões do estudo.

## **CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA**

Este capítulo tem por finalidade fazer a revisão da literatura com base na qual este trabalho foi desenvolvido. É feita uma relativamente detalhada apresentação dos temas competitividade, estratégia e vantagem competitiva. Procurou-se abordar os temas pela ótica dos principais estudiosos das áreas. Buscou-se também fazer uma integração dos conceitos básicos abordados, para a concepção aqui adotada, interrelacionando-os e buscando assim dar maior robustez a escolha do modelo de campos e armas da competição como meio para alcançar os objetivos deste estudo.

### **2.1 COMPETITIVIDADE**

#### **2.1.1 Definições e Conceituações**

Várias definições de competitividade são encontradas na literatura. Entretanto, não há definição universalmente aceita. As diferentes abordagens variam em diferentes pontos de vista e principalmente quanto aos seus indicadores. Seguem algumas reflexões e definições de competitividade e seus indicadores, sob a ótica de importantes estudiosos do tema.

De acordo com Barbosa (1999), "Existem muitas definições diferentes para competitividade, e competitividade significa coisas diferentes para pessoas diferentes. Portanto, achar uma definição única não é tarefa fácil". Para ele, o conceito de competitividade é melhor compreendido quando se leva em consideração diferentes níveis de análise. Cada nível de análise (país, indústria, empreendimento e produto) tem um conjunto de medidas específicas que permite um entendimento das particularidades do conceito. A inter-relação entre níveis de análise também pode contribuir para o sucesso de cada um.

Scott e Lodge (1985) reconhecem o papel das companhias no processo amplo da competição nacional. Eles realçam que a atividade industrial corrente é muito mais baseada na ciência do que antes, o que significa, em outras palavras, que a competitividade nacional depende da tecnologia, do investimento de capital, de uma força de trabalho bem qualificada serem capazes de alcançar as demandas de uma economia moderna e competitiva.

Pettigrew e Whipp (1991) entendem que o conceito de competitividade não pode ser visto como algo estático, mas dinâmico, pois as regras e os fatos que dizem respeito à competição podem mudar repentinamente ao longo do tempo.

Conforme Possas (1996), o tema competitividade tem sido presença marcante e presente na análise econômica do desempenho de empresas, indústrias e países a partir da década de 1980. Apesar da dificuldade que o tema apresenta para a formulação teórica e, talvez, principalmente, para a mensuração envolvendo indicadores por vezes tão complicados quanto pouco objetivos, tem atraído interesse surpreendente não só de economistas, administradores e profissionais afins, como também de governos, formuladores de política, agências oficiais nacionais e internacionais, empresários e mesmo da imprensa. Se o *locus* da competição é, por definição, o mercado, seu agente é, naturalmente, a empresa, mediante formulação e execução de estratégias competitivas. Portanto, a ênfase nos condicionantes sistêmicos da competitividade seria natural, pois sem prejuízo dos fatores internos à empresa e os setoriais, estaria se reconhecendo a importância de se constituir e preservar um ambiente econômico competitivo, isto é, que favoreça o exercício contínuo de pressões competitivas sobre as empresas.

Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997) identificaram na literatura relativa à Teoria da Competitividade a existência de duas famílias de conceitos sobre competitividade. A primeira relaciona competitividade ao desempenho da empresa, que se traduz por alguma forma de participação de mercado. A segunda relaciona competitividade à eficiência da empresa.

Apesar das divergências entre as duas famílias, os autores argumentam que ambas estão limitadas, pois possuem um enfoque estático baseado no comportamento passado dos indicadores. Dessa forma, propõem uma definição baseada na dinâmica do processo da concorrência: “Competitividade é a capacidade de uma firma formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.”

Castells (1999) explica que a competitividade é um conceito de difícil compreensão, pois teria diferentes sentidos para as empresas e para a economia nacional.

Carvalho (2003) afirma que a competitividade das empresas também resulta da competitividade dos sistemas nacionais, uma vez que a competitividade das empresas não depende unicamente de suas próprias capacidades (competências), mas também da

interação com os atributos do ambiente externo em que elas atuam. Da noção de competitividade na perspectiva setorial, convém acrescentar que ela é necessariamente relativa no tempo e no espaço, e neste último caso, em pelo menos duas dimensões: espaço geográfico (país/região) e tipo de atividade econômica (setor/nível de agregação). No tempo, porque as capacitações e os ativos (e a sua adequada utilização) que resultam na competitividade relativa das empresas mudam com o tempo podendo, com isto, alterar a posição de cada uma delas. No espaço, porque a posição competitiva de uma determinada empresa pode variar em função do âmbito em que for avaliada (país/região, setor/nível de agregação). Com o advento do processo de globalização industrial é possível argumentar que a importância relativa da dimensão espacial (geográfica) perdeu intensidade na medida em que a avaliação da competitividade das empresas, dos diferentes setores industriais, passou a ser feita em termos mundiais.

Para Coutinho e Ferraz (2003) o desempenho competitivo de uma empresa, indústria ou nação é condicionado por um vasto conjunto de fatores, que pode ser subdividido naqueles internos à empresa, nos de natureza estrutural, pertinentes aos setores e complexos industriais, e nos de natureza sistêmica. Para os autores, a competitividade pode ser entendida como “a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Para Zaccarelli (2004) o fator de competitividade é o reinado dos consumidores no mercado, como juizes absolutos do que constitui uma vantagem competitiva.

As posições apresentadas reforçam a afirmação de Teixeira (2003) para o qual a controvérsia em torno do conceito de competitividade, se por um lado revela as lacunas teóricas e empíricas associadas a estudos sobre estruturas e políticas industriais, por outro implica em sérios desafios metodológicos para trabalhos que têm por objetivo diagnosticar a situação competitiva de setores ou complexos industriais específicos.

Mediante as diversidades existentes na definição e conceituação de competitividade, e para alcançar os objetivos deste estudo, serão adotadas a definição e conceituação propostas por Contador (2008). O autor afirma que apesar das discordâncias em torno da definição de competitividade, há um ponto de rara concordância entre os pensadores das diversas correntes da Teoria da Competitividade: o resultado da empresa, medido, por exemplo, por um indicador de rentabilidade ou de participação de mercado, é consequência de suas vantagens competitivas. Contador (2008) define competitividade como: “A capacidade da empresa em obter resultado

sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas”.

### **2.1.2 Indicadores de Competitividade**

O tema competitividade além de ser polêmico quanto a sua definição, conforme visto na seção anterior remete naturalmente a comparações, mais especificamente em como medi-la. Este é outro assunto que gera algumas discordâncias entre os diversos autores que tratam do tema. Da mesma forma que não há consenso sobre a conceituação da competitividade, também não existe consenso sobre a melhor maneira de se medi-la (CYRINO e DORNAS, 2002).

Buckley, Pass e Prescott (1988) questionam a validade de se usar medidas únicas por si só que não podem explicar as complexas dinâmicas da competitividade e o significado do termo na presença de incertezas. Medidas devem determinar o nível de análise (país, indústria, empreendimento ou produto) e abarcar elementos-chave, os quais podem ser categorizados em três grupos: desempenho competitivo, potencial competitivo e processo gerencial.

Kaplan e Norton (1997) defendem que os indicadores básicos de competitividade devem ter em mente perspectivas que englobem os seguintes tópicos: finanças, clientes, processos e aprendizagem.

Para Castells (1999), no tocante às empresas, a competitividade seria simplesmente conquistar fatias de mercado, onde as melhores estratégias empresariais seriam recompensadas.

Para Carvalho (2003), parece ser possível classificar os indicadores de competitividade em dois amplos grupos: indicadores de desempenho e de eficiência. O primeiro grupo inclui os indicadores de desempenho de vendas, penetração nos mercados (*Market-share*) e de rentabilidade (taxas e margens de lucro). O segundo grupo é composto pelos indicadores de eficiência produtiva (coeficientes técnicos e/ou produtividade física) e de eficiência econômica (produtividade em valor) (HAGUENAUER, 1989 *apud* POSSAS, 1999). Por razões teóricas, dado que a competitividade relativa pode mudar com o tempo, e também para minimizar-se as possibilidades de distorções dos indicadores, é aconselhável adotar-se períodos de tempo não muito curtos (de pelo menos cinco anos) ao se efetuar a avaliação da competitividade relativa dos agentes.

Coutinho e Ferraz (2003) utilizam como indicadores relevantes de competitividade índices físicos de qualidade de produtos e eficiência dos processos e da gestão da produção.

Para Bloodgood e Katz (2004), a participação de mercado é um dos principais indicadores de crescimento da firma dentro de uma indústria. Portanto, propõem que a existência de capacidade de produção indica que a empresa tem potencial para crescimento e portanto é competitiva.

Segundo Mello e Marcon (2004), vários trabalhos utilizaram indicadores de rentabilidade operacional (a razão entre o lucro operacional e os ativos totais) como medida de *performance*. Os autores mencionam vários trabalhos tais como: Schmalensse (1985), Rumelt (1991), Roquebert, Andrisari e Vhillips (1996), McGahan e Porter (1997, 2002) e Hawanini, Subramanam e Verdin (2003).

Entretanto, existem várias outras definições que enfatizam a necessidade da continuidade do desempenho, ou seja, a empresa é competitiva quando garante crescimento ou conservação de posições de mercado. Neste caso, a competitividade estaria mais ligada à habilidade de gerar e manter vantagens competitivas (competitividade potencial). Uma medida do potencial de uma empresa não representa o seu desempenho atual, da mesma forma uma *performance* boa hoje não garante que ela terá um bom desempenho amanhã. Daí, alguns autores considerarem importantes os indicadores que possam medir o gerenciamento dos processos, pois eles são os elos entre potencial e *performance*.

De acordo com Henricsson (2004), as discordâncias aumentaram e começaram a se tornar mais polêmicas quando os indicadores passaram a ser utilizados para ranquear e comparar nações e empresas em termos de competitividade e desempenho.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) consideram que uma empresa possui uma vantagem competitiva quando a taxa da lucratividade se apresenta superior à média de sua indústria.

Para o modelo de campos e armas da competição, a competitividade é medida pela variável matemática denominada grau de competitividade – que é a medida da competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico (CONTADOR, 2008). Os indicadores de mercado mais freqüentemente utilizados pelo modelo de campos e armas da competição para avaliar o grau de competitividade são a variação absoluta ou a variação percentual, num determinado período de tempo, do faturamento ou da receita líquida ou do volume de

produção ou de outro indicador de crescimento de mercado em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico.

Em virtude da complexidade intrínseca da noção de competitividade, decorrente de sua múltipla determinação e da difícil avaliação quantitativa de algumas de suas fontes, não parece ser plausível, em geral, que um único indicador seja capaz de avaliar com precisão a competitividade relativa de uma empresa em um determinado setor ou mesmo de um setor de um país em termos internacionais. Assim sendo, parece ser mais apropriada, em geral, a utilização conjunta de mais de um indicador para se proceder à avaliação da competitividade, até porque os indicadores também podem ser afetados (e distorcidos) por fatores espúrios como, por exemplo, uma taxa de câmbio artificialmente desvalorizada ou a existência de subsídios às exportações. Da mesma forma, convém destacar também que nem sempre os indicadores são compatíveis, o que reforça, portanto, a recomendação da utilização simultânea de mais de um indicador de competitividade (POSSAS e CARVALHO, 1990; POSSAS, 1999).

Como visto, existe muita divergência entre os autores quanto à escolha de um indicador de competitividade. A literatura fornece diversas possibilidades de indicadores: financeiros, participação de mercado, operacionais e compostos, entre outros. Apesar da diversidade de pensamentos, que gera grande variedade de indicadores há, porém consenso entre a maioria dos autores quanto à necessidade de mensuração da competitividade – que deve ser feita por meio de indicadores de resultado. Assim, a escolha do indicador de competitividade a utilizar é uma etapa fundamental do modelo de campos e armas da competição, meio escolhido para alcançar os objetivos deste trabalho, pois sendo este um modelo qualitativo e quantitativo, a competitividade precisa necessariamente ser medida. Essa escolha está detalhadamente descrita e explicada na seção 4.3.2.

## **2.2 ESTRATÉGIA**

### **2.2.1 Os cinco Ps e as dez escolas de Mintzberg**

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) destacam que a palavra estratégia existe há muito tempo. Hoje os gerentes a usam livre e afetuosamente. Ela também é considerada o ponto alto da atividade dos executivos. Os acadêmicos, por seu lado, vêm estudando a estratégia extensamente há duas décadas. Para os autores, a palavra estratégia é muito influente, mas eles se perguntam: o que significa realmente? A maior

parte dos livros-texto sobre estratégia oferece a seguinte definição: “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização” (WRIGHT, PRINGLE e KROLL, 1992 *apud* MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) não oferecem nenhuma definição fácil para estratégia, ao contrário, os autores afirmam que a estratégia requer uma série de definições, cinco em particular: plano, posição, perspectiva, padrão e *ploy* (truque) – os cinco Ps.

Percebe-se assim, que estratégia é uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas freqüentemente usamos de outra. Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. Podemos concluir que não existe uma definição simples de estratégia, mas existem algumas áreas gerais de concordância a respeito da natureza desta (adaptado de CHAFFEE, 1985 *apud* MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000):

- A estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente.
- A essência da estratégia é complexa.
- A estratégia afeta o bem-estar geral da organização.
- A estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo.
- As estratégias não são puramente deliberadas.
- As estratégias existem em níveis diferentes.
- A estratégia envolve vários processos de pensamento.

Ainda segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) qualquer discussão sobre estratégia termina inevitavelmente num ténue equilíbrio, pois para cada vantagem associada à estratégia, há uma desvantagem associada, por exemplo:

- “A estratégia fixa a direção”

Vantagem: o principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa através do seu ambiente.

Desvantagem: a direção estratégica pode ocultar perigos em potencial. Embora a direção seja importante, às vezes é melhor movimentar-se devagar, olhando para frente e para os lados, para que o comportamento possa ser mudado de um instante para outro.

- “A estratégia focaliza o esforço”

Vantagem: a estratégia promove a coordenação das atividades ajudando a focar os esforços.

Desvantagem: o “pensamento grupal” surge quando o esforço é excessivamente focado.

- “A estratégia define a organização”

Vantagem: a estratégia propicia às pessoas uma forma taquigráfica para entender sua organização e distingui-la das outras. Ela provê significado e uma forma convincente para entender o que faz a organização.

Desvantagem: definir a organização com excesso de exatidão também pode significar defini-la com excesso de simplicidade, perdendo a rica complexidade do sistema.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que funcionamos melhor quando podemos conceber algumas coisas como certas, ao menos por algum tempo. Este é um papel importante da estratégia nas organizações: ela resolve as grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes. O grande problema é que as situações mudam, ambientes se desestabilizam, nichos desaparecem, oportunidades se abrem. Então, tudo aquilo que é construtivo e eficaz a respeito de uma estratégia estabelecida passa a ser uma desvantagem. Esta é a razão, segundo os autores, que apesar do conceito de estratégia estar baseado em estabilidade, grande parte do estudo de estratégia focaliza mudanças.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) o processo de formulação de estratégia é trabalhoso e exige amplo conhecimento na área. Numa revisão de grande volume de literatura efetuada pelos autores, emergem dez pontos de vista distintos, a maioria dos quais se reflete na prática gerencial. Cada um tem uma perspectiva única, que focaliza um aspecto importante do processo de formulação de estratégia. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) classificaram cada uma dessas perspectivas, necessárias para a formulação de estratégia, em escolas do pensamento estratégico: a escola do *design*, a do planejamento, a do posicionamento, a empreendedora, a cognitiva, a de aprendizado, a do poder, a cultural, a ambiental e a de configuração, que vêem a estratégia como um processo de concepção, formal, analítico, visionário, mental, emergente, de negociação, um processo coletivo, reativo e de transformação, respectivamente.

Na revisão de campo promovida pelos autores, muitas áreas diferentes contribuem para a formulação de estratégias, que no limite, não trata apenas de valores e da visão, de competências e de capacidades, mas também de militares e religiosos, de

crise e de empenho, de aprendizado organizacional e de equilíbrio interrompido, de organização industrial e de revolução social.

Como conclusão final, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) propõem que as estratégias (e o processo de administração estratégica) podem ser vitais para as organizações tanto por sua ausência quanto por sua presença.

### **2.2.2 O modelo I/O de retornos superiores à média**

Hoskisson *et al.* (1999 *apud* HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2005) destacam que dos anos 1960 até os anos 1980, o ambiente externo era considerado o principal determinante das estratégias a serem selecionadas pela empresa. O modelo de organização industrial (I/O) explica a influência dominante do ambiente externo sobre as ações estratégicas da empresa. O modelo especifica que o setor no qual uma empresa decide atuar exerce maior influência no seu desempenho do que as decisões tomadas internamente por seus gestores (SCHENDEL, 1994 *apud* HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2005). Considera-se que esse desempenho seja determinado basicamente por uma gama de características do setor, inclusive as economias de escala, barreiras à entrada no mercado, diversificação, diferenciação de produto e grau de concentração de empresas nesse setor (SETH e THOMAS, 1994 *apud* HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2005).

Baseado na economia, segundo Seth e Thomas (1994 *apud* HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2005) o modelo I/O faz as seguintes suposições subjacentes:

- O ambiente externo impõe pressões e limitações que determinam as estratégias capazes de gerar retornos superiores a média.
- Quase todas as empresas que atuam em um determinado setor ou segmento controlam recursos semelhantes e estrategicamente pertinentes e adotam estratégias semelhantes devido a esses recursos.
- Os recursos empregados na implementação de estratégias são altamente móveis de empresa para empresa, assim, devido a essa mobilidade, as eventuais diferenças em recursos que possam se desenvolver entre empresas não terão vida longa.
- Os indivíduos que detém o poder decisório devem ser racionais e ter o compromisso de atuar para a melhoria dos interesses da empresa, como demonstra o seu comportamento de maximização de lucros.

O modelo I/O desafia a empresa a localizar o setor (ou indústria) mais atraente para atuar. Pelo fato de se supor que muitas delas possuam recursos estratégicos semelhantes e capazes de mudar segundo a empresa, a competitividade apenas poderá ser ampliada quando ela encontrar o setor que ofereça o potencial de lucro mais elevado e aprender a usar seus recursos na implementação das estratégias exigidas pelas características estruturais desse setor.

O modelo I/O sugere que seja possível auferir retornos superiores à média quando a empresa implementa a estratégia ditada pelas características dos ambientes geral, da indústria e da concorrência. A probabilidade de êxito é muito maior para as empresas que conseguem desenvolver ou adquirir as habilidades internas necessárias à implementação das estratégias requeridas pelo ambiente externo, enquanto se tornam muito reduzidas para as que não conseguem fazê-lo. Desse modo, os retornos superiores à média são determinados pelas características externas e não pelos recursos e capacidades exclusivos de uma empresa.

Os resultados de pesquisas realizadas por McGahan (1999 *apud* HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2005) sugerem que tanto o ambiente quanto as características da empresa desempenham um importante papel na determinação do nível específico de sua rentabilidade. Assim, Henderson e Mitchell (1997 *apud* HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2005) acreditam na provável existência de uma relação recíproca entre o ambiente e a estratégia da empresa e que essa relação afeta o seu desempenho.

As pesquisas sugerem que para uma empresa ser bem-sucedida, é essencial que ela constitua um conjunto exclusivo de recursos e capacidades. Essa tarefa deve considerar a estrutura da dinâmica do setor de atuação da empresa, que é vista como um conjunto de atividades de mercado e de recursos. As atividades de mercado serão entendidas mediante a aplicação do modelo I/O.

### **2.2.3 O modelo de cinco forças de Porter**

Porter (2004) define estratégia como uma configuração de atividades internamente coerentes que distingue uma empresa de suas rivais. Para o autor, o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levarem-se a cabo estas metas. Em

síntese, a estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está tentando chegar lá. É importante que se tenha em mente aonde se quer chegar para que possamos utilizar o veículo certo para o atingimento de nosso objetivo. Com este objetivo definido com clareza (segurança), pode-se diminuir e facilitar o caminho. A noção essencial de estratégia é captada na distinção entre fins e meios. Quais meios devem ser adotados para se chegar ao fim desejado, com o maior número de vantagens possível? O conceito de estratégia pode ser empregado como guia do comportamento global da empresa.

No modelo de Porter a essência da formulação de uma estratégia competitiva está em relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias com quem ela compete. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo, uma vez que as forças externas em geral afetam todas as empresas na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas. A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. A chave para o desenvolvimento de uma estratégia é pesquisar em maior profundidade e analisar as fontes de cada força. O conhecimento destas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da companhia, esclarecem as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põe em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância. Uma série de características técnicas e econômicas importantes de uma indústria são críticas para a intensidade de cada força competitiva. Cada empresa possui sua competência essencial que deverá ser aproveitada para obter-se maior sucesso na definição de sua estratégia.

Para fins de análise estrutural básica das indústrias, baseando-se no estudo da intensidade das cinco forças, não se deve levar em consideração fatores de curto prazo que podem afetar a concorrência e a rentabilidade de uma forma transitória em praticamente todas as empresas de muitas indústrias, como por exemplo: falta de materiais, greves, picos de demanda ou outros fatores semelhantes (PORTER, 2004).

As cinco forças descritas por Porter são: 1. Concorrentes na Indústria; 2. Compradores; 3. Fornecedores; 4. Produtos Substitutos; e 5. Entrantes Potenciais.

Para Porter (2004) todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como na rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias.

Porter (2004) afirma que uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição para identificar seus pontos fracos e fortes em relação à indústria. Do ponto de vista estratégico, as condições cruciais são o posicionamento da empresa quanto às causas básicas de cada força competitiva. Uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição *defensável* contra as cinco forças competitivas. De modo geral, isto compreende uma série de abordagens possíveis, como: posicionamento da empresa, influenciar o equilíbrio das forças e antecipar as mudanças.

#### **2.2.4 Estratégias competitivas genéricas de Porter**

Porter (2004) sustenta que para enfrentar as cinco forças competitivas descritas, existem três abordagens genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria, que podem ser usadas isoladamente ou em forma combinada, a saber: 1) Liderança no custo total, 2) Diferenciação e 3) Enfoque.

O autor destaca que o compromisso contínuo com uma das estratégias como alvo primário é geralmente necessário para que o sucesso seja atingido. Assim, o fracasso no desenvolvimento da estratégia em ao menos uma das três direções (uma empresa que fica no “meio-termo”) está em uma situação estratégica extremamente pobre. Para o autor, dois são os riscos de seguir as estratégias genéricas: 1) falhar em alcançar ou sustentar a estratégia; e 2) que o valor da vantagem estratégica proporcionada pela estratégia seja desgastado com a evolução da indústria.

Seguem as principais características de cada estratégia:

- **Liderança no custo total:** estratégia que se tornou bastante comum nos anos 1970 devido à popularização do conceito de curva de experiência. Objetiva atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico.

- **Diferenciação:** esta estratégia busca diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. A diferenciação pode assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, rede de fornecedores, ou outras dimensões.
- **Enfoque:** estratégia que busca focar um determinado grupo comprador, um segmento de linha de produtos ou um mercado geográfico. Baseia-se na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla.

Como discutido no contexto da liderança de custo e da diferenciação, estas posições proporcionam defesas contra cada força competitiva. O enfoque também pode ser usado para selecionar metas menos vulneráveis a substitutos ou onde os concorrentes são os mais fracos.

### 2.2.5 Arquitetura estratégica

Hamel e Prahalad (2004) oferecem uma visão de estratégia diferente da que prevalece em muitas empresas. Esta visão de estratégia:

- Reconhece que uma empresa precisa *desaprender* grande parte de seu passado para poder descobrir seu futuro.
- Reconhece que não é suficiente colocar a empresa numa posição ótima dentro dos mercados existentes; o desafio é penetrar na nuvem de incerteza e desenvolver uma grande capacidade de *previsão* dos parâmetros dos mercados de amanhã.
- Reconhece a necessidade de algo mais do que a dança ritual da chuva do planejamento anual incrementalista; é preciso uma *arquitetura estratégica* que elabore a planta para construção das competências necessárias para dominar os mercados futuros.
- Está menos preocupada com garantir uma adequação total entre metas e recursos e mais preocupada em criar metas *que superem os limites* e desafiem os funcionários a conseguir o aparentemente impossível.
- Vai além da alocação de recursos escassos a projetos que competem entre si; estratégia é a luta para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infundável da melhor *alavancagem dos recursos*.

- Reconhece que as empresas não competem apenas dentro das fronteiras dos segmentos existentes, mas competem para *criar a estrutura* dos setores futuros.
- Reconhece que a competição pela liderança das *competências essenciais (core competence)* precede a competição pela liderança de produtos e concebe a corporação como um portfólio de competências, bem como um portfólio de empresas.
- Reconhece que a competição frequentemente ocorre dentro e entre *coalizões* de empresas, e não entre empresas isoladas.
- Reconhece que as falhas de produtos muitas vezes são inevitáveis, mas proporcionam a oportunidade de aprender mais sobre onde pode estar exatamente a origem das futuras demandas.
- Reconhece que para capitalizar na previsão e na liderança das competências essenciais, uma empresa precisa fundamentalmente aproximar-se dos concorrentes em mercados mundiais críticos e que a questão não é tanto o tempo de lançamento do produto no mercado, mas o tempo de *preempção global*, isto é, de ocupação prévia de mercado.

Hamel e Prahalad (2004) acreditam que toda empresa precise de uma arquitetura estratégica na visualização de um futuro não apenas imaginado, mas que precisa ser construído. Os objetivos podem ser ousados, mas devem ser concretos e conscientes e não utopias. Para construí-lo, a alta gerência precisa saber que novos benefícios, ou funcionalidades, serão oferecidos aos clientes na próxima década, quais serão as competências essenciais necessárias para criar esses benefícios e como a interface com o cliente terá que mudar a fim de permitir o acesso dos clientes aos benefícios de forma mais eficaz. Em um mercado altamente competitivo a conquista do cliente é fator primordial no atingimento de metas na vantagem competitiva. Basicamente a arquitetura estratégica é uma planta de alto nível do emprego das novas funcionalidades, a aquisição de novas competências ou a migração das competências existentes e a reconfiguração da interface com os clientes. A arquitetura estratégica não é um plano detalhado. Identifica as principais capacidades a serem construídas, mas não especifica exatamente como elas devem ser construídas.

Ainda segundo Hamel e Prahalad (2004), uma arquitetura estratégica não é eterna. Mais cedo ou mais tarde, o “amanhã” torna-se “hoje” e o que ontem era uma

previsão, transforma-se hoje em sabedoria convencional. Portanto, o teste definitivo do fato de uma empresa ter ou não uma arquitetura estratégica não são relatórios volumosos, repletos de gráficos e matrizes, é sim perguntar a uma amostra aleatória de 25 gerentes de nível sênior: “Como o futuro do seu setor será diferente?” e comparar as respostas.

Hamel e Prahalad (2004) elencam que as capacidades de previsão, fôlego, singularidade, consenso e capacidade de ação são os critérios pelos quais julgam se uma empresa realmente possui uma arquitetura estratégica – se realmente controla seu futuro. Deve-se trabalhar não apenas com dados (números), mas, antes de tudo com o pessoal diretamente envolvido com o dia-a-dia da empresa, com sua realidade.

Finalmente, Hamel e Prahalad (2004) afirmam que embora as vozes que clamam por um novo paradigma organizacional (mais enxuto, mais nivelado, virtual, modular, etc.) sejam numerosas e sonoras, não há um clamor concomitante por um novo paradigma da estratégia. Entretanto, os autores acreditam que a forma como muitas empresas elaboram sua estratégia está tão desatualizada e é tão tóxica quanto sua organização. Entretanto, para enxugar e adequar uma organização, ainda é preciso cérebro. Não o cérebro do principal executivo ou do responsável pelo planejamento estratégico, ao contrário, é um amálgama da inteligência e imaginação coletiva dos gerentes e funcionários de toda empresa, que precisam possuir uma visão ampliada do que significa ser “estratégico”.

### **2.2.6 Estratégia e sucesso de Zaccarelli**

Zaccarelli (2004) relembra que embora o conceito de estratégia tenha começado com o livro de Igor Ansoff, de 1965, a difusão do conhecimento sobre o assunto intensificou-se apenas nos anos 1970. Seguiu-se então uma explosão de demanda por livros e serviços do que se passou a denominar planejamento estratégico. Mais recentemente, iniciou-se uma nova fase, em que se deixou de usar a expressão planejamento estratégico, restando apenas a palavra estratégia com conceitos amadurecidos pelo tempo.

Para Zaccarelli (2004) a parte efetivamente aproveitável do planejamento estratégico consiste em dedicar tempo para analisar quatro fatores: 1. Ameaças; 2. Oportunidades; 3. Pontos fracos; e 4. Pontos fortes.

As ameaças e oportunidades são vistas como faces de uma mesma moeda. Quando existe ameaça, existe também uma oportunidade, e vice-versa, uma vez que

ambas são decorrência de mudanças nas conjunturas de mercado da tecnologia, da concorrência, dos sindicatos, etc. É normal que a empresa possua simultaneamente pontos fortes e pontos fracos. Distinguir os pontos fortes dos pontos fracos proporciona equilíbrio e realismo à análise.

O grande mérito da análise de ameaças, oportunidades, pontos fracos e pontos fortes é levar o analista da empresa a “abrir o pensamento”, isto é, considerar os problemas gerais sem se prender a aspectos particulares, específicos de um setor da empresa. No decorrer da análise desses aspectos surgem idéias de mudanças na empresa a fim de: a) protegê-la das ameaças, b) aproveitar as oportunidades, c) corrigir os pontos fracos, e d) potencializar os pontos fortes.

O grande problema do planejamento estratégico, segundo Zaccarelli (2004) é que é impossível planejar com segurança quando o resultado depende também da reação dos oponentes. Os executivos levaram um bom tempo para se conscientizar de que o problema maior das empresas não era a sua lógica interna, mas sim o problema de disputa com os concorrentes. Assim, a análise de ameaças, pontos fracos e pontos fortes era uma grande ferramenta de análise, predominantemente lógica, mas que dava pouca importância às reações dos concorrentes e à disputa pelo sucesso. À medida que cresceu a importância dada à reação dos opositores, necessariamente decresceu a importância das análises de ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos. Na moderna estratégia, ressalta-se o papel da empresa dentro de um jogo competitivo em detrimento de aspectos lógicos. A nova estratégia descreve e teoriza com maior precisão o que acontece no mundo real das empresas e dos negócios (ZACCARELLI, 2004).

Zaccarelli (2004) define: “estratégia é um guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que compreende duas partes: 1) ações e reações envolvendo aspectos do negócio, e 2) preparação para obter vantagens nas interações”.

Na busca pelo sucesso da empresa, Zaccarelli (2004) recomenda que se conheça um número reduzido de informações que traduza qual é a natureza da empresa, tais como:

- Que produtos/serviços ela vende?
- Quais são as matérias-primas e seu canal de fornecimento?
- Quais são seus clientes, seu canal de distribuição, e a área geográfica de localização dos clientes?

- Qual é o tamanho da empresa, a tecnologia operacional disponível e outros dados relevantes sobre a natureza da empresa?

Essas características resultaram de decisões tomadas no passado pelos empreendedores e, os estrategistas ou os executivos da empresa não deverão questioná-las, mas sim, considerá-las como um ponto de partida para definir os demais aspectos da empresa para que ela atue com sucesso no seu ambiente empresarial. De posse dessas informações preliminares, inicia-se a trilha para o sucesso, cuja primeira etapa é denominada grande estratégia (ZACCARELLI, 2004). A grande estratégia vai dar as linhas gerais para a estratégia da empresa – suas decisões não serão seguidas de ações operacionais. Elas serão seguidas por outras decisões estratégicas, detalhadoras, antes de chegar à ação propriamente dita. Na etapa da grande estratégia há apenas duas decisões a serem tomadas:

- a. Com quem a empresa irá disputar o sucesso?
- b. Qual será a base para o sucesso, isto é, qual será o tipo de vantagem competitiva ou de posição privilegiada ou de pré-vantagem competitiva que a empresa vai utilizar e quais suas importâncias relativas?

Após a decisão da grande estratégia, cabe aos estrategistas avaliar a chance de sucesso e informar os empreendedores, os quais poderão optar por alterações facilitadoras para conseguir sucesso, principalmente na escolha dos produtos/serviços da empresa (ZACCARELLI, 2004).

## **2.3 VANTAGEM COMPETITIVA**

### **2.3.1 Correntes explicativas**

Para Vasconcelos e Brito (2004) a vantagem competitiva pode ser vista como o objetivo das ações da empresa, pode ser usada para explicar a diversidade entre as empresas, pode ser vista como um objetivo final da função corporativa e, finalmente, pode explicar o sucesso ou fracasso na competição. Ainda segundo os autores, embora o uso da expressão “vantagem competitiva” seja freqüente e comum na literatura de estratégia e de Administração em geral, sua definição não é precisa. Para eles, o conceito está, sem dúvida, ligado a um desempenho superior das empresas, mas essa ligação tem múltiplas abordagens, dependendo dos autores e do contexto. Não há consenso, por exemplo, quanto a uma questão fundamental: a vantagem competitiva deve ser tomada como uma causa do desempenho superior ou como uma constatação

efetiva desse desempenho? Um dos pontos de consenso, detectado pelos autores, sobre a noção de vantagem competitiva refere-se à constatação de que ela é específica a cada empresa. Assim, Vasconcelos e Brito (2004) propõem que a vantagem competitiva seja concebida como uma influência líquida de todos os fatores idiossincráticos da empresa sobre o seu desempenho durante um período determinado, excluindo as influências de outros fatores, como a indústria, os fatores temporais e o erro estatístico. Para os autores podemos operacionalizar a definição de vantagem competitiva respondendo se ela é uma componente ou resultante e se é temporária ou sustentável.

Vasconcelos e Cyrino (2000) na revisão de modelos teóricos explicativos existentes sobre vantagem competitiva constataram que na concepção econômica neoclássica, vantagem competitiva – resultados consistentemente superiores à média – é um epifenômeno: seja um acidente excepcional, seja uma imperfeição temporária de funcionamento dos mercados. O poder das forças de concorrência, dirigido pela mão invisível dos mercados, tende a corroer todo lucro acima da média por meio de mecanismos de fluxo livre de capitais à procura de máxima lucratividade.

Ainda segundo os autores, as teorias de Estratégia Empresarial que tratam da questão da vantagem competitiva podem ser divididas em dois eixos principais, o primeiro classifica os estudos segundo sua concepção da origem da vantagem competitiva. Dois casos são, assim, identificados: a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado, e b) as que consideram a *performance* superior e como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização.

O segundo eixo discrimina as abordagens segundo suas premissas sobre a concorrência. Uma divisão se faz entre os pesquisadores que possuem uma visão estrutural, essencialmente estática, da concorrência, acentuando fenômenos com inovação, descontinuidade e desequilíbrio.

Vasconcelos e Cyrino (2000) destacam, como um dos modelos conceituais mais difundidos para a análise da vantagem competitiva, o modelo da nova organização industrial. Esse conjunto de idéias sobre a estrutura da indústria resultou num modelo que ficou conhecido como SCP (*Structure-Conduct-Performance*) ou Estrutura-Comportamento-*Performance*. Em resumo, o modelo SCP supõe que a *performance* econômica das firmas é o resultado direto de seu comportamento concorrencial em

termos de fixação de preços e custos e que esse comportamento depende da estrutura da indústria na qual as firmas estão inseridas.

Por meio da identificação e comparação dos quatro grandes modelos explicativos da vantagem competitiva existentes (Análise estrutural da indústria, Recursos e competências, Processos de mercado e Capacidades dinâmicas), Vasconcelos e Cyrino (2000) propõem uma tendência de convergência entre dois temas fundamentais que estruturam a evolução recente do pensamento sobre estratégia organizacional: a vantagem competitiva e a mudança organizacional e estratégica. Os autores acreditam que esses dois tópicos tendem a convergir progressivamente em função das rápidas mudanças econômicas e sociais que caracterizam a economia mundial atual. As análises dos modelos teóricos existentes evidenciam duas dimensões responsáveis pela convergência proposta pelos autores:

- reconhecimento do aumento da complexidade ambiental e de seus impactos sobre o comportamento das firmas;
- foco nos processos e recursos intra-organizacionais.

Finalmente Vasconcelos e Cyrino (2000) observam que, se nas teorias da organização industrial, dos recursos e dos processos de mercado, a estratégia permanece um tópico relativamente distante da análise organizacional, quando abordamos a questão da vantagem competitiva sob o ponto de vista da teoria das capacidades dinâmicas, abre-se uma significativa possibilidade de convergência entre a estratégia e a teoria. Essa convergência propicia espaços para que as disciplinas possam se enriquecer mutuamente, mas, por outro lado, torna o trabalho de pesquisa mais e mais complexo, dado o aumento das variáveis que devem ser levadas em consideração. O que determinará a viabilidade em longo prazo deste trabalho interdisciplinar será justamente a sua capacidade de explicar os diversos aspectos das realidades sociais e econômicas. Nesse sentido, o que a análise interdisciplinar perde em simplicidade ela ganha em poder explicativo.

### **2.3.2 Cadeia de valores de Porter**

Para Porter (1989) a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no *marketing*, na entrega e no suporte de seu produto. Cada uma destas atividades pode contribuir para a posição dos custos relativos de uma empresa, além de criar uma base para a diferenciação. O

autor propõe que uma forma sistemática para o exame de todas as atividades executadas por uma empresa e do modo como elas interagem é necessária para a análise das fontes de vantagem competitiva. O instrumento básico para tal foi chamado de *cadeia de valores* pelo autor. A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Para Porter (1989) uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata, ou melhor, do que a concorrência.

Porter (1989) afirma que toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas essas atividades podem ser representadas pela cadeia de valores. A cadeia de valores de uma empresa e o modo como ela executa atividades individuais são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia, e da economia básica das próprias atividades. Conseqüentemente, dentro de um mesmo setor, as cadeias de valores diferem de uma empresa para outra. As diferenças entre cadeias de valores concorrentes são uma fonte básica de vantagem competitiva.

Porter (1989) define as atividades de valor como blocos de construção distintos da vantagem competitiva. O modo como cada atividade é executada determinará sua contribuição para a empresa concorrer em custos ou em diferenciação perante os concorrentes. Uma comparação das cadeias de valores dos concorrentes expõe as diferenças que determinam a vantagem competitiva.

Porter (1989) classifica as atividades primárias em cinco categorias genéricas distintas envolvidas na concorrência em qualquer indústria: 1. Logística Interna; 2. Operações; 3. Logística externa; 4. *Marketing* e Vendas; e 5. Serviço.

Dependendo da indústria, cada categoria pode ser vital para a vantagem competitiva. Em qualquer empresa, contudo, todas as categorias de atividades primárias estarão, até certo ponto, presentes, e desempenham algum papel na vantagem competitiva (PORTER, 1989).

Quanto às atividades de apoio, Porter (1989) classificou-as em quatro categorias genéricas: 1. Aquisição; 2. Desenvolvimento de Tecnologia; 3. Gerência de recursos humanos; e 4. Infra-estrutura da empresa.

Segundo Porter (1989) para diagnosticar a vantagem competitiva, é necessário definir a cadeia de valores de uma empresa para competir em uma indústria particular.

Para Porter (1989), tudo aquilo que uma empresa faz deveria ser classificado em uma atividade primária ou de apoio. Rótulos de atividade de valor são arbitrários e devem ser escolhidos para proporcionarem o melhor discernimento com relação ao negócio. Normalmente as empresas executam atividades paralelas, cujo pedido deve ser feito de modo a intensificar a clareza intuitiva da cadeia de valores para os administradores.

### 2.3.3 Competências essenciais

Para Hamel e Prahalad (2004) a fonte de vantagem competitiva das empresas é chamada de “competência essencial” (*core competence*).

Segundo os autores, existem pelo menos três razões para se considerar a competição pelas competências essenciais:

1. As competências essenciais não são específicas de produtos. Elas podem contribuir na competitividade de uma gama de produtos ou serviços. Sua duração é maior do que qualquer produto ou serviço isolado.
2. Como a competência permeia vários produtos e serviços, ela impacta diretamente na competitividade da empresa.
3. O desenvolvimento das competências essenciais requer risco e tempo necessário, que somente poderão ser tomados com o comprometimento do alto comando da empresa.

Para Hamel e Prahalad (2004), uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada. A integração é a marca de autenticidade das competências essenciais. Uma competência específica de uma organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional. Portanto, é muito pouco provável que uma competência essencial se baseie inteiramente em um único indivíduo ou em uma pequena equipe. Os autores acreditam que talvez seja difícil definir a linha divisória entre uma habilidade específica e a competência essencial para a qual essa habilidade contribui. Em termos práticos, se, durante o processo de definição das competências específicas de uma empresa, os gerentes identificarem quarenta, cinquenta ou mais “competências”, provavelmente estão descrevendo habilidades e tecnologias, e não as competências essenciais. Normalmente, o nível de agregação mais sutil resulta em cinco a quinze competências essenciais.

Hamel e Prahalad (2004) definem que para ser considerada essencial, uma competência precisa passar por três testes: 1. Valor percebido pelo cliente; 2. Diferenciação entre os concorrentes; e 3. Capacidade de expansão.

Finalmente Hamel e Prahalad (2004) acreditam que a perspectiva da competência essencial não é natural na maioria das empresas. Normalmente, a visão mais básica de identidade corporativa é desenvolvida em torno de entidades concentradas no mercado, chamadas freqüentemente de unidades de negócios, e não em torno de competências essenciais. Embora seja totalmente apropriado concentrar fortemente uma organização no produto final, esse foco precisa ser suplementado por um foco igualmente claro nas competências essenciais. Uma empresa deve ser vista não apenas como um portfólio de produtos ou serviços, mas também como um portfólio de competências.

#### **2.3.4 Modelo SWOT**

Desde a década de 1960 praticamente um único modelo tem sido utilizado para estruturar a maioria das pesquisas no campo da Administração Estratégica. Tal modelo sugere que as empresas obtêm vantagens competitivas sustentáveis através da formulação e implementação de estratégias baseadas na análise interna da organização por meio do estudo de suas forças e fraquezas, e à luz da análise do ambiente externo, representada pelas oportunidades e ameaças em seu ambiente (BARNEY, 1991).

Esse modelo de forças-fraquezas-oportunidades-ameaças ficou amplamente conhecido como modelo SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) e foi a principal ferramenta de análise da Escola do Planejamento (ZACCARELLI, 2004; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

#### **2.3.5 Visão Baseada em Recursos (VBR)**

A Visão Baseada em Recursos foi influenciada grandemente pelo trabalho fundamental de Edith Penrose (1959) no livro *The Theory of the Growth of the Firm*. Contudo, só começou a ganhar importância a partir do artigo de Birger Wernerfelt *A Resource-Based View of the Firm*, publicado em 1984.

Wernerfelt (1984) defende a idéia de que recursos e produtos são dois lados da mesma moeda. Ao afirmar isso, percebe-se que as empresas ao formularem suas estratégias, deveriam incorporar não só a perspectiva da análise do ambiente (produtos), mas também a análise interna, ou seja, os recursos.

Outra importante contribuição desse autor foi o conceito de barreiras de posição de recursos (*resource position barriers*), o qual é parcialmente análogo ao conceito de barreiras de entrada proposto por Porter com foco em produtos. O conceito tradicional prevê barreiras de entrada a novos entrantes em uma determinada indústria. A nova proposta seria enxergar as barreiras em termos de recursos, que nesse caso ocorreriam entre as empresas já estabelecidas na indústria, o que explicaria a diferença de desempenho entre elas.

Embora o termo VBR tenha sido cunhado por Birger Wernerfelt, atribui-se à Jay Barney (1991) a formalização da teoria. Por meio do artigo *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, publicado em 1991, Barney deixa claro quais recursos realmente podem ser considerados a base da competição.

Para ele, recursos incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informação, conhecimento, etc. de uma empresa que possibilitam conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia. Tais recursos podem ser classificados em: a) recursos físicos; b) recursos humanos; e c) recursos organizacionais.

Barney (1991) propõe um modelo baseado na análise dos recursos da organização como forma de explicar por que uma empresa apresenta um desempenho superior aos concorrentes numa mesma indústria. O modelo proposto, claramente posicionado contra os modelos ambientais de vantagem competitiva, ficou conhecido como Visão Baseada em Recursos (VBR) (*Resource-Based View*).

Este modelo demonstra que as estratégias das empresas deveriam considerar não só as oportunidades e ameaças presentes no ambiente, mas também a compatibilidade dos aspectos internos da organização em termos de forças e fraquezas, ou seja, os recursos disponíveis.

Para Barney (1991) uma empresa possui uma vantagem competitiva ao implementar uma estratégia de criação de valor, simultaneamente não implementada por nenhum outro concorrente atual ou potencial, e que sua sustentabilidade depende da incapacidade de duplicação dos benefícios dessa estratégia por nenhum desses concorrentes. Por essa definição, um recurso da empresa, para ser considerado uma fonte de vantagem competitiva sustentável, deve atender a quatro requisitos:

1. Ser valioso (*Valuable*), de maneira que explore oportunidades e/ou neutralize ameaças do ambiente competitivo;
2. Ser raro (*Rare*) do ponto de vista da competição atual ou potencial;

3. Ser imperfeitamente imitável (*Imperfectly imitable*) em decorrência de uma ou através da combinação de três razões:
  - a. a habilidade de aquisição desse recurso depende de condições históricas únicas, como por exemplo, a história da empresa;
  - b. a relação entre os recursos possuídos pela empresa e as vantagens competitivas sustentáveis possuem ambigüidade causal (*causally ambiguous*), ou seja, o concorrente, e até mesmo a própria empresa podem ser incapazes de compreender exatamente quais recursos são responsáveis pela obtenção de vantagens competitivas, impossibilitando a duplicação das estratégias bem-sucedidas, uma vez que não se sabe quais recursos devem ser imitados;
  - c. o recurso, ao proporcionar vantagem à empresa, é socialmente complexo. Fenômenos como relacionamentos interpessoais entre gerentes e a reputação da empresa entre fornecedores e clientes não podem ser imitados perfeitamente, uma vez que não podem ser perfeitamente compreendidos.
4. Não devem existir recursos substitutos valiosos, estrategicamente equivalentes, que sejam eles próprios não-raros ou imitáveis. A existência de recursos equivalentes sugere que outros concorrentes atuais ou potenciais poderão implementar as mesmas estratégias, de maneira diferente, utilizando recursos distintos. Contudo, se esses recursos alternativos não são raros ou são imitáveis, então, não gerarão vantagem competitiva sustentável.

### **2.3.6 Vantagem competitiva e a busca do sucesso**

Para Zaccarelli (2004) há vinte anos o termo concorrência era mais utilizado do que vantagem competitiva. As vantagens competitivas tornaram-se a base do pensamento estratégico moderno. As demais técnicas de apoio à decisão são dignas de respeito, porém devem ser relegadas a um segundo plano.

Zaccarelli (2004) afirma que existem vários tipos de vantagem competitiva, cada qual com uma natureza peculiar, o que os torna muito diferentes entre si, apesar de todos levarem à mesma consequência – o sucesso da empresa. O autor distingue cinco tipos de vantagens competitivas e dois tipos de posições privilegiadas para o sucesso:

1. Vantagem competitiva por ter a preferência dos clientes/consumidores;
2. Vantagem competitiva por custos internos relativamente baixos;
3. Vantagem competitiva por custos externos relativamente baixos;

4. Vantagem competitiva por ter diferenciação no negócio; e
5. Vantagem competitiva por ter na empresa pessoas com extraordinária capacidade de localizar e aproveitar oportunidades de negócios.

Segundo Zaccarelli (2004) vimos que cada tipo de vantagem competitiva tem suas particularidades quanto ao valor e ao uso. Fazer generalizações englobando todos os tipos de vantagens competitivas é uma liberalidade intelectual que deixa menos preciso o uso das vantagens competitivas, mas facilita o entendimento e os raciocínios subsequentes. Segundo o autor, uma vantagem competitiva possibilita à empresa:

1. crescer em volumes de vendas;
2. melhorar a empresa para aprofundar a vantagem competitiva;
3. lucrar mais aumentando preços e dividendos;
4. desperdiçar, deixar surgir desvantagens competitivas – diferente de preços altos – só para “facilitar a vida dos administradores”;

O autor alerta que se não fizer opção por uma das três primeiras possibilidades, automaticamente instala-se a quarta possibilidade.

Zaccarelli (2004) afirma que por incrível que pareça, muitos administradores não sabem determinar quais são, precisamente, suas vantagens e desvantagens competitivas. As afirmações a seguir, apesar de simples são muito importantes para auxiliá-los nesse processo:

- Os administradores devem ter clara consciência das vantagens e desvantagens competitivas de sua empresa sob o risco de, caso contrário, verem desaparecer as vantagens competitivas por imitação pelos concorrentes ou transformações do ambiente empresarial;
- Quando uma vantagem competitiva não é utilizada para a empresa crescer, melhorar ou lucrar mais, ela gera desperdício. A partir desse momento é difícil corrigir a situação, causando desgaste das gerências e desmotivação nos empregados. Por isso, vale a pena ter uma boa utilização desde o início, ou seja, assim que se adquire a vantagem competitiva;
- Não existem estudos ou experiências que apontem qual venha a ser a combinação ótima entre crescimento, melhorias e aumento de lucros, mas, para o autor parece que:
  - para pequenas empresas, o melhor é enfatizar o crescimento;
  - para empresas médias, é bom dar atenção às melhorias da competitividade;

- para empresas grandes, é melhor buscar aumento de lucros, mantendo atenção permanente na melhoria da competitividade da empresa.

Finalmente, Zaccarelli (2004) afirma que não basta ter vantagem competitiva ou posições privilegiadas, sendo necessário ter seus complementos ou implementos para garantir que, em vez de desperdiçar, vamos extrair a máxima eficácia delas para o sucesso da empresa. A vantagem competitiva e a posição privilegiada representam o começo do caminho para o sucesso.

Pela diversidade de pensamentos existentes sobre o tema vantagem competitiva, e para alcançar os objetivos deste estudo será utilizada a definição de Contador (2008), para o qual “Vantagem competitiva é uma posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente que leva uma empresa a ser mais competitiva que uma concorrente ou a si mesma em momento anterior”.

## **2.4 CONCLUSÃO**

Conforme evidenciado na revisão da literatura efetuada, muitas são as definições encontradas para competitividade e estratégia. Também são vários os modelos existentes que buscam explicar como as empresas alcançam vantagens competitivas. Foram analisados:

- O modelo de organização industrial;
- O modelo das cinco forças da competição;
- Estratégias competitivas genéricas de Porter;
- O modelo de campos e armas da competição;
- Arquitetura estratégica;
- Cadeia de valores;
- As competências essenciais;
- O modelo SWOT; e
- O modelo VBR.

Para o alcançar os objetivos desta dissertação optou-se pelo uso do modelo de campos e armas da competição. Tanto o modelo quanto os motivos de sua escolha encontram-se detalhadamente descritos no capítulo 3.

## **CAPÍTULO 3 – O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO**

Este capítulo tem por objetivo apresentar ao leitor o modelo de campos e armas da competição. O modelo é abordado de forma detalhada tanto na sua concepção como aplicação, pois foi escolhido como meio para alcançar os objetivos deste trabalho.

### **3.1 PRIMEIRAS NOÇÕES SOBRE O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO**

A essência do modelo de campos e armas da competição é traduzida pela sua tese, expressa pela epígrafe: *“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).

#### **3.1.1 A tese do modelo de campos e armas da competição**

Para Contador (2008), muitos autores afirmam, corretamente, que a empresa não pode ou não deve procurar ser excelente em tudo. Especificar claramente onde a empresa precisa ter alto desempenho para ser mais competitiva é uma das vantagens do modelo de campos e armas da competição.

É a epígrafe acima que dá o critério para definir onde a empresa precisa ter alto desempenho e para formular sua estratégia competitiva de negócio e suas estratégias competitivas operacionais.

Quatro conceitos estão explícitos na epígrafe: campos da competição, armas da competição, vantagem competitiva e par produto/mercado.

A epígrafe retrata a tese do modelo de campos e armas da competição e evidencia seu pensamento central. Doze pesquisas feitas em profundidade, principalmente para fundamentar dissertações de mestrado, envolvendo 186 empresas brasileiras tanto industriais quanto de serviços, confirmaram a validade da tese. Portanto, há fortes indícios de que ela é válida para todas as empresas que atuam num mercado competitivo (CONTADOR, 2008).

É essa tese que dá força ao modelo, exatamente porque mostra à empresa o caminho a ser trilhado. O modelo, graças à existência de um pensamento central forte e dominante, é de simples entendimento e implementação, como será aqui descrito.

### **3.1.2 Evolução do modelo de campos e armas da competição**

Os conceitos iniciais do modelo de campos e armas da competição, tendo como pano de fundo a indústria, foram lançados à discussão acadêmica em dois artigos publicados na Revista de Administração da USP em 1995 (CONTADOR, 1995a e 1995b). Posteriormente, foram publicados em dois capítulos de *Modelo para aumentar a competitividade industrial* (CONTADOR, 1996) e em um capítulo de *Gestão de Operações* (CONTADOR, 1997). Entretanto, esse tema vem sendo estudado desde 1990, quando foi publicado o primeiro ensaio (CONTADOR, 1990), que deu origem ao artigo publicado na revista de ABEPRO (CONTADOR, 1991). Outros três ensaios foram publicados em 1992 (CONTADOR, 1992a, 1992b e 1992c).

Desde 1995, esses conceitos evoluíram muito, graças principalmente às citadas pesquisas realizadas em empresas de diversos segmentos econômicos, e transformaram-se num modelo bastante adequado principalmente para entender, analisar e explicar como as empresas competem, para propor medidas destinadas a ampliar a competitividade de uma empresa e para formular sua estratégia competitiva de negócio e suas estratégias competitivas operacionais alinhadas à estratégia de negócio. Suas aplicações têm sido bem-sucedidas tanto em empresas industriais quanto nas de serviço.

Deve-se destacar que o modelo de campos e armas da competição é qualitativo e quantitativo, pois trabalha com variáveis matemáticas. Essas duas características dão-lhe vantagens sobre outros modelos da Teoria da Competitividade.

O modelo de campos e armas da competição foi desenvolvido para representar a maneira como as empresas competem entre si e não para representar a empresa ou sua operação (CONTADOR, 2008).

## **3.2 CAMPOS DA COMPETIÇÃO**

### **3.2.1 Conceitos, definição e configuração dos campos da competição**

Conforme Contador (2008), o modelo de campos e armas da competição nasceu de uma idéia simples: separar o que autores chamam vantagens competitivas de acordo com o interesse do cliente, distinguindo as que lhe interessam das que não lhe

interessam. As primeiras relacionam-se aos campos da competição, e as segundas, às armas da competição.

Sejam, para ilustrar o conceito, as seis seguintes vantagens competitivas normalmente encontradas na bibliografia: preço, marketing, qualidade do produto, produtividade, variedade de modelos e rapidez de produção. Obviamente, o cliente se interessa por preço, qualidade do produto e variedade de modelos. Essas vantagens competitivas são as relacionadas aos campos da competição.

Assim, pode-se definir: Campo da competição é o *locus* imaginário da disputa entre empresas pela preferência do cliente ao produto e/ou à empresa. Pode ser definido também como o *locus* imaginário onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva (CONTADOR, 2008).

Esse local é imaginário porque só existe na mente das pessoas, não é real. O campo da competição não passa de uma idéia que norteia a formulação da estratégia competitiva da empresa.

Pela sua conceituação, os campos da competição representam os atributos do produto e da empresa valorizados e de interesse do cliente.

São 14 os campos da competição. Ou seja, há 14 maneiras básicas (além de suas inúmeras combinações) de a empresa diferenciar-se; maneiras relativas às características de seu produto e às suas próprias características.

### 3.2.2 A relação e o significado dos 14 campos da competição

Os campos da competição são em número de 14, agregados em cinco macrocampos, mostrados no Quadro 3.1.

Quadro 3.1 – A 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 (bem ou serviço):**

4. em projeto do 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
<b>Macrocampo da competição em prazo:</b>
10. em prazo de entrega do produto
11. em prazo de atendimento
<b>Macrocampo da competição em imagem:</b>
12. do produto e da marca
13. de empresa confiável
14. em responsabilidade social (cívica e preservacionista)

Fonte: Contador, 2008.

Os campos da competição retratam as possíveis estratégias competitivas de negócio, porque a formulação da estratégia competitiva de negócio consiste basicamente na escolha dos campos da competição para cada par produto/mercado. Analogamente, os campos da competição representam a estratégia de posicionamento do produto no mercado (CONTADOR, 2008).

É pela escolha de diferentes campos da competição que as empresas se diferenciam entre si. A diferenciação se dá por meio das características dos produtos e/ou das da própria empresa. Mas, o sucesso de uma empresa, medido, por exemplo, pela sua lucratividade ou pela sua participação de mercado, depende não só da correta decisão sobre em quais campos competir em cada par produto/mercado, mas também da intensidade das armas da competição (mais precisamente, da alta intensidade das armas relevantes). O sucesso não depende apenas de a empresa ser diferente, mas de ser diferente naqueles aspectos valorizados pelos clientes. E mais, depende de ser diferente com competência (CONTADOR, 2008).

Segue, no Quadro 3.2 o significado específico de competir em cada campo:

Quadro 3.2 – Significado específico de competir em cada campo da competição

<i><b>Campos da competição</b></i>	<i><b>Significado</b></i>
<i><b>Macrocampo Preço</b></i>	
Preço	Ter, ou almejar ter, preço menor do que o preço dos produtos concorrentes.
Condições de pagamento	Oferecer, ou almejar oferecer, mais facilidades de pagamento que os concorrentes, em termos de desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito.
Prêmio e/ou promoção	Oferecer, ou almejar oferecer, temporariamente ao comprador, vantagens mais interessantes que as dos concorrentes, como sorteios e ofertas, sem alterar o preço normal de venda.
<i><b>Macrocampo Produto (bem ou serviço)</b></i>	
Projeto do	Desenvolver, ou almejar desenvolver, produto com características e atributos

produto	valorizados pelos clientes ou consumidores que atendam às suas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios de forma mais atraente que as características dos produtos concorrentes em termos de aparência visual, funções a cumprir, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento e outros.
Qualidade do produto	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue de melhor qualidade que a dos produtos concorrentes nos mais diversos critérios por ele valorizados, como aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade e outros.
Diversidade de produto	Oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de produtos que os concorrentes.
<b>Macrocampo Atendimento</b>	
Acesso ao atendimento	Proporcionar, ou almejar proporcionar, melhor acesso ao atendimento que o dos concorrentes, sob o ponto de vista do cliente.
Projeto do atendimento	Desenvolver, ou almejar desenvolver, atendimento com características valorizadas pelos clientes que atendam às suas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios de forma mais atraente que as características do atendimento das empresas concorrentes.
Qualidade do atendimento	Oferecer, ou almejar oferecer, atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que a das empresas concorrentes.
<b>Macrocampo Prazo</b>	
Prazo de entrega do produto	Ofertar, ou almejar ofertar, prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes e conseguir cumprir o prazo negociado.
Prazo de atendimento	Atender, ou almejar atender, o cliente em prazo menor que o dos concorrentes.
<b>Macrocampo Imagem</b>	
Imagem do produto e da marca	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue ter melhor imagem do que os produtos concorrentes e possuir, ou almejar possuir, imagem crível do produto e da marca mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes.
Imagem de empresa confiável	Possuir, ou almejar possuir, imagem crível mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes, funcionários, fornecedores, membros da sociedade e acionistas e investidores.
Imagem em responsabilidade social	Possuir, ou almejar possuir, imagem crível em responsabilidade social mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente. É composto pela imagem cívica e imagem preservacionista.

Fonte: Contador, 2008.

### 3.2.3 Conceitos e definição de campo coadjuvante

Como visto, campo da competição é o campo no qual a empresa vai efetivamente criar ou manter vantagem competitiva. Nele vai efetivamente competir, criando no cliente a imagem de ser melhor que as concorrentes nesse campo.

Campo coadjuvante é o campo que complementa a estratégia competitiva de negócio da empresa. É um campo auxiliar, mas não um campo da competição – nele, a

empresa não compete, mas ele contribui para o alcance e a manutenção das suas vantagens competitivas.

Assim, pode-se definir campo coadjuvante como o *locus* imaginário secundário e complementar da disputa entre empresas pela preferência do cliente ao produto e/ou à empresa. É o *locus* imaginário onde a empresa alternativamente busca alcançar e manter vantagem competitiva (CONTADOR, 2008).

Da mesma forma que o campo da competição, o coadjuvante precisa representar um atributo do produto ou da empresa valorizado e de interesse do cliente. Por isso, os campos coadjuvantes são os mesmos 14 campos da competição, agrupados nos mesmos cinco macrocampos.

A principal característica do campo coadjuvante é complementar a estratégia de posicionamento do produto no mercado. Num paralelo com o futebol, a habilidade de um jogador (que compete com colegas pela posição no time) é seu campo da competição, e seus traços morais, um coadjuvante. Uma empresa, por exemplo, pode eleger projeto do produto e qualidade do produto como seus campos da competição e atendimento e imagem como coadjuvantes (CONTADOR, 2008).

As pesquisas têm evidenciado que é comum as empresas de um mesmo segmento econômico competirem no campo mais valorizado pelos clientes. Assim, elas adotam o mesmo campo da competição, o que lhes dá pequena diferenciação. Assim, elas se diferenciam das concorrentes pela escolha de diferentes campos coadjuvantes. Veja-se a indústria automobilística. Quase todas as montadoras competem em projeto do produto e em qualidade do produto. Por isso, elas são tão parecidas na opinião do cliente. A disputa pela preferência do comprador desloca-se então do campo da competição para o campo coadjuvante – uma procura proporcionar melhor atendimento pós-venda; outra, melhores condições de pagamento; uma terceira lança mão da distribuição de prêmio ou da realização de promoção; uma quarta procura criar uma imagem que seja valorizada pelo seu público-alvo (CONTADOR, 2008).

Por essa razão, o campo coadjuvante complementa os campos da competição na definição da estratégia competitiva de negócio da empresa e contribui alternativamente para o alcance e manutenção da vantagem competitiva.

Enfim, é pela escolha de diferentes combinações entre campos da competição e campos coadjuvantes que as empresas se diferenciam entre si quanto às características dos produtos e/ou quanto às da própria empresa.

Geralmente, a empresa compete em um ou dois campos, complementados por um ou dois campos coadjuvantes (CONTADOR, 2008).

### **3.2.4 Campos da competição e segmentação de mercado: o par produto/mercado**

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

Produto refere-se tanto a bens (refrigerador, sapato) como a serviços (fundo de aplicação financeira de um banco, conserto de refrigerador). No caso de grande diversidade de produtos, como nos supermercados, a empresa deve raciocinar em termos de família de produtos.

Par produto/mercado é a entidade caracterizada simultaneamente pelo produto e pelo mercado. A expressão par produto/mercado evidencia que se o produto ou o mercado variar, o par será outro. Assim, um produto (ou uma família de produtos) em dois mercados distintos corresponde a dois pares; e dois produtos num mesmo mercado correspondem a dois pares (CONTADOR, 2008).

O modelo de campos e armas da competição postula que um *mix* de campos da competição e de campos coadjuvantes deve ser escolhido para cada par produto/mercado. No caso de grande variedade de produtos, como nos supermercados, a empresa deve raciocinar em termos de família de produtos.

O modelo de campos e armas da competição é enfático – a empresa deve segmentar o mercado, definir um produto ou uma família de produtos para cada segmento de mercado e escolher os campos da competição e os coadjuvantes para cada par produto/mercado. Nesse aspecto, assemelha-se à estratégia de enfoque de Michael Porter (1980 e 1985).

Se a empresa não trata o mercado de forma segmentada, ela deve segmentá-lo para poder aplicar o modelo de campos e armas da competição com maior eficácia do que se considerar um único mercado. Exatamente porque um produto pode competir em campos diferentes para cada segmento de mercado, como já mencionado.

A empresa, para cada par produto/mercado, escolhe campos da competição e campos coadjuvantes. É importante atentar para a expressão par produto/mercado, pois uma variação em um dos dois pode implicar em campos da competição diferentes. Para um mesmo produto, por exemplo, uma empresa que compete em São Paulo num campo, pode competir em outro no Nordeste brasileiro (CONTADOR, 2008).

### **3.2.5 Conceito e definição de competir num campo**

Se, como definido, campo da competição é o *locus* imaginário da disputa entre empresas pela preferência do cliente ao produto ou à empresa, é nos campos da competição que a empresa compete. Ela geralmente elege um ou dois campos valorizados pelos clientes e neles procura ser melhor que as concorrentes. Essa é a lógica da competição. Competir num campo significa ser, ou almejar ser, melhor que as concorrentes nesse campo da competição, ser a empresa líder nesse campo da competição (CONTADOR, 2008).

Em outras palavras, significa possuir ou almejar possuir uma posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente que leve a empresa a ser mais competitiva que uma concorrente no campo da competição.

Pela tese do modelo de campos e armas da competição, para conseguir esse intento, a empresa precisa buscar ter alto desempenho nas armas alinhadas (ou coerentes) ao campo onde decidiu competir; em outras palavras, buscar ter alto desempenho nas armas relevantes (CONTADOR, 2008).

## **3.3 ARMAS E ALVOS DA COMPETIÇÃO**

### **3.3.1 Conceitos e definição de arma e de arma da competição**

As armas não interessam ao cliente. Em nada lhe aproveita saber se a empresa opera com alta ou com baixa produtividade (muitas pessoas nem sabem o que é produtividade e não precisam, efetivamente, saber); interessa-lhe, sim, o preço do produto. O cliente não toma conhecimento do índice de rejeição da produção; interessa-se, sim, pela qualidade do produto que adquire. É importante para ele a imagem de um produto criada pelo marketing, mas o marketing em si não lhe interessa. Seu interesse não está na rapidez de produção, mas no prazo de entrega: não lhe interessa saber se o prazo curto de entrega de um produto decorre de uma produção rápida ou de alto estoque da empresa (CONTADOR, 2008).

Assim, segundo Contador (2008) podem-se definir arma e arma da competição.

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

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

O critério para saber se uma vantagem é um campo ou uma arma da competição é o interesse do cliente. Se ele tiver interesse, é um campo. Se não tiver, é uma arma (CONTADOR, 2008).

A arma tem um escopo bastante restrito, pequeno. Essa concepção objetiva facilitar a aplicação do modelo, pois está no nível de atuação do funcionário.

A origem da vantagem competitiva está nas armas da competição. É por meio da sua atuação sobre as armas da competição que a empresa proporciona efetividade competitiva aos seus produtos no campo escolhido para competir em cada mercado (CONTADOR, 2008).

Competência, na acepção dada por Hamel e Prahalad (2004), tem o mesmo significado de arma, porém mais denso e abrangente. Ou seja, uma competência contém um conjunto de armas.

As armas da competição retratam as estratégias competitivas operacionais da empresa (CONTADOR, 2008). Isso significa que formular as estratégias competitivas operacionais é definir as ações que a empresa deve realizar sobre cada arma. Dessa maneira definiu-se que arma da competição é uma arma utilizada pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva. Ou, mais completamente, arma da competição é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários com atribuições homogêneas utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva (CONTADOR, 2008).

Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, e para competir em um campo são necessárias várias armas. Assim, programação da produção – uma arma – é necessária, quer a empresa deseje competir em preço, quer em prazo, quer em qualidade do produto ou diversidade de produtos. Se a empresa desejar competir em qualidade do produto – um campo – precisa de várias armas: controle estatístico de processo, melhoramento contínuo no processo, estudo e padronização do trabalho, gestão da manutenção, qualidade nas matérias-primas e componentes, etc..

Muitos autores não distinguem campo de arma da competição – tratam-nos sempre como vantagens competitivas. Essa distinção feita pelo modelo facilita sobremaneira a formulação das estratégias competitivas da empresa, pois campos da

competição referem-se à estratégia competitiva de negócio, e armas da competição, às estratégias competitivas operacionais (CONTADOR, 2008).

Como a empresa identifica as armas da competição? Essa questão é um dos pontos centrais do modelo. As armas são classificadas por dois critérios distintos, segundo sua natureza e segundo sua relevância para a competição. Segundo sua natureza, são classificadas em: armas de atendimento, de produção, de planejamento e de apoio (CONTADOR, 2008).

### **3.3.2 Classificação das armas: armas de atendimento, de produção, de planejamento e administrativas**

Para entender o conceito da classificação das armas, é necessário entender o modelo geral das atividades da empresa, que foi assim descrito por Contador (2001): “Administrativamente, as atividades de qualquer empresa podem ser agrupadas em função das técnicas utilizadas para sua operação. Por este critério, é adequado o agrupamento das atividades da empresa de qualquer setor econômico em quatro conjuntos, de forma que, em cada conjunto, seja possível a utilização de técnicas similares”. Seguem os agrupamentos:

- atividades atendedoras, ou simplesmente atendimento;
- atividades produtoras de bens e serviços, ou simplesmente produção;
- atividades planejadoras, ou simplesmente planejamento; e
- atividades apoiadoras e administrativas, ou simplesmente administrativas.

A busca por uma classificação das atividades da empresa que permitisse a aplicação das armas a qualquer tipo de empresa conduziu à concepção do modelo geral das atividades da empresa (CONTADOR, 2001). Por sua vez, redundou na conclusão que os campos da competição de atendimento são semelhantes aos do macrocampo produto.

A gênese do modelo geral das atividades da empresa está no “interesse em desvendar a essência das técnicas administrativas, [...] mais especificamente, no interesse em aplicar idênticas técnicas administrativas a qualquer tipo de empresa, principalmente com a finalidade de alcançar vantagens competitivas” (CONTADOR, 2001).

A grande vantagem desse agrupamento das atividades da empresa nos quatro conjuntos é a possibilidade da utilização de técnicas similares para qualquer tipo de empresa. Assim, as centenas de técnicas, aqui agrupadas em inúmeras armas da competição, desenvolvidas pela indústria ao longo dos últimos cem anos, como, por exemplo, técnicas para aumentar a produtividade e melhorar a qualidade, podem ser utilizadas na produção dos serviços. E as técnicas desenvolvidas pelas empresas de serviços, para melhorar, por exemplo, a qualidade do atendimento, podem ser utilizadas pela indústria.

Ou seja, essas armas, independentemente de sua origem, passam a gozar de universalidade quanto à aplicação a qualquer tipo de empresa. Isto propicia rapidez nos ganhos de competitividade: num espaço relativamente curto de tempo, uma empresa de serviço, por exemplo, pode aumentar em muito sua produtividade, adotando as armas desenvolvidas na indústria.

Após o desenvolvimento do modelo geral das atividades da empresa, ficou claro que o critério mais óbvio e simples de classificar as atividades da empresa é em: atividades de atendimento, de produção, de planejamento e administrativas. Cada uma dessas atividades é, por sua vez, decomposta em subatividades (CONTADOR, 2001).

Não obstante o modelo geral das atividades da empresa ter sido desenvolvido para agrupar atividades, constata-se que ele é aplicável também para classificar os recursos da empresa, que são o outro elemento definidor de arma.

Assim, como esse critério é adequado para classificar atividades e recursos, as armas passaram a ser classificadas segundo sua natureza em armas de atendimento, de produção, de planejamento e administrativas.

Como o modelo geral das atividades da empresa foi aplicado na identificação e análise das atividades de qualquer tipo de empresa, quer industrial ou de serviço, a validade, a universalidade e a consistência dessa classificação foram constatadas epistemologicamente (CONTADOR, 2001).

### **3.3.3 Conceito de relevância e classificação de arma em relevante, semi-relevante e irrelevante**

Entenda-se, para facilitar a explicação, o conjunto das armas da competição como sendo o arsenal da empresa. No campo militar, do arsenal são retiradas as armas para um combate. E, de acordo com o tipo de combate, são retiradas as armas apropriadas. Todas são armas de combate (aqui denominadas armas da competição),

mas só algumas serão utilizadas – e o que determina quais serão utilizadas é o tipo do combate.

Analogamente, do arsenal das armas da competição da empresa são retiradas as armas para competir em determinado campo. A relevância da arma para a competitividade (mais especificamente, para os campos da competição) da empresa é o critério para identificar se uma arma da competição deve ou não ser utilizada para competir num campo. Ou seja, é o campo da competição que determina se uma arma da competição da empresa é ou não relevante para a competição (CONTADOR, 2008).

Pelo critério de relevância, as armas da competição da empresa são classificadas em armas relevantes, armas semi-relevantes e armas irrelevantes para cada campo da competição (CONTADOR, 2008).

Arma relevante é uma arma pertencente ao conjunto das armas da competição da empresa que proporciona elevada vantagem competitiva a ela no campo escolhido para competir. É uma arma necessária para a competição num determinado campo da competição. É a alta intensidade das armas relevantes que proporciona vantagem competitiva à empresa (CONTADOR, 2008).

Arma irrelevante é uma arma pertencente ao conjunto das armas da competição da empresa que não propicia vantagem competitiva a ela nem no seu campo da competição nem no seu campo coadjuvante. Ou seja, é uma arma da competição inútil para uma determinada estratégia competitiva de negócio (CONTADOR, 2008).

Arma semi-relevante é uma arma pertencente ao conjunto das armas da competição da empresa que proporciona mediana vantagem competitiva a ela no seu campo da competição e que proporciona vantagem competitiva no seu campo coadjuvante. É uma arma de importância intermediária entre as armas relevantes e as irrelevantes para o campo da competição (CONTADOR, 2008).

Segundo Contador (2008) é conveniente reforçar o conceito: A arma é classificada como relevante, semi-relevante ou irrelevante exclusivamente em função do campo escolhido pela empresa para competir. Dessa asserção derivam dois corolários:

1. Uma arma relevante para um campo da competição pode ser irrelevante para outro e semi-relevante para um terceiro.
2. O fato de uma arma ser classificada como irrelevante para um campo da competição não significa que pode eliminada da empresa, pois ela faz parte do conjunto das armas da competição da empresa.

Há estreita e forte relação entre arma relevante e campo da competição e entre arma semi-relevante e campo coadjuvante (CONTADOR, 2008).

Também é oportuno relacionar arma relevante à competência essencial. Competência, na acepção dada por Hamel e Prahalad (2004) – é um conjunto de habilidades e tecnologias – tem o mesmo significado de arma, porém mais denso e abrangente. Ou seja, uma competência contém um conjunto de armas. Competência essencial segundo esses autores – é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes – tem o mesmo significado de arma relevante, porém mais denso e abrangente. Ou seja, uma competência essencial contém um conjunto de armas relevantes (CONTADOR, 2008).

Conforme Contador (2008), o método para classificar as armas segundo sua relevância para a competição, é o seguinte. Primeiro identifica-se o conjunto das armas utilizadas pela empresa (a finalidade da relação geral de armas é exatamente a de inspirar a identificação das armas utilizadas pela empresa). Desse conjunto, são identificadas aquelas utilizadas com maior frequência pelas diversas áreas da empresa, que passam a ser denominadas armas da competição. A experiência adquirida nas inúmeras aplicações do modelo evidencia que o número de armas da competição das empresas dos mais diversos setores econômicos varia entre 40 e 60. Nessas devem constar as armas que a empresa não usa mas que pode usar na competição. A seguir, as 40 a 60 armas da competição são classificadas em função de sua relevância para propiciar vantagem competitiva num determinado campo da competição. Por meio da matriz de priorização das armas da competição, elas são classificadas em: armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes. Pela tese do modelo de campos e armas da competição, apenas as armas relevantes precisam ter alto desempenho.

### **3.3.4 Conceitos e definição de alvo das armas**

Segundo Contador (2008) o exemplo colocado no início deste subcapítulo é muito útil para introduzir o conceito de campos e de armas da competição, mas contém duas impropriedades, pois produtividade e rapidez de produção foram denominadas armas e na realidade não são.

Pela definição, arma é uma atividade ou um recurso da empresa. Ora, produtividade e rapidez de produção não são nem atividade nem recurso. Na verdade, para a empresa alcançar alta produtividade, o que é fundamental para competir em preço, necessita utilizar muitas armas. Mas se, como mencionado, uma mesma arma

serve para competir em mais de um campo, pode-se depreender que alguma diferença deve haver. E de fato há – uma arma serve para competir em mais de um campo, mas com objetivo diferente. Ou seja, a arma deve ter objetivo diferente conforme o campo da competição (CONTADOR, 2008).

Veja-se a citada arma programação da produção. Se a empresa decidiu competir em preço, precisa ter alta produtividade para obter baixo custo, e o programa de produção deve evitar ao máximo as paradas de máquinas e de pessoal, o que provavelmente obrigará o produto a sofrer algumas paradas. Se a empresa decidiu competir em prazo de entrega, precisa ter alta velocidade de produção, e o programa de produção deve evitar ao máximo as paradas do produto, o que provavelmente obrigará as máquinas e o pessoal a sofrer algumas paradas. É fácil de entender que o programa de produção cujo objetivo é produtividade é diferente daquele cujo objetivo é velocidade. Ou seja, a mesma arma, programação da produção, gera dois programas de produção diferentes. E por quê? Porque ela tem objetivos diferentes.

Assim, para a modelo de campos e armas da competição, o objetivo de uma arma é denominado alvo da arma. Alvo da arma é, pois uma terceira entidade, distinta de campo e de arma.

Pelo exposto, pode-se concluir que há um alvo relacionado a cada campo da competição e que o alvo é o elemento de ligação entre um campo da competição e as armas utilizadas (CONTADOR, 2008).

Contador (2008) destaca que a importância do alvo é muito grande para o modelo de campos e armas da competição por duas razões:

1. o alvo é o elo entre uma arma da competição e um campo da competição; e
2. as armas da competição da empresa devem mirar o alvo do campo da competição escolhido por ela.

### **3.4 DEFINIÇÃO DE PRODUTO, CONSUMIDOR, CLIENTE, SATISFAÇÃO, VALOR E PREÇO**

#### **3.4.1 Definição de produto, consumidor e cliente**

Para Contador (2008) é necessário exprimir com exatidão o conceito atribuído pelo modelo de campos e armas da competição a produto, consumidor e cliente.

Produto é o resultado de um processo produtivo ou da execução de um trabalho. Pode ser tangível (como automóvel, sapato, arroz) ou intangível (como filme

cinematográfico, consulta médica, conserto de um aparelho eletrodoméstico). Para o modelo de campos e armas da competição, tanto um bem quanto um serviço são denominados produto.

Freqüentemente, consumidor e cliente são usados como sinônimos. Isso porque muitas vezes uma mesma pessoa é simultaneamente os dois. Por essas razões, é necessário defini-los. Pelo Código de Defesa do Consumidor, Lei n.º 8.078, de 11 de setembro de 1990, “consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produtos ou serviço como destinatário final”. Essa lei equipara o consumidor a coletividade de pessoas, ainda que indetermináveis, que haja intervindo nas relações de consumo. Cliente é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza de forma assídua bens ou serviços de uma empresa ou de um prestador de serviços. Uma pessoa num supermercado, por exemplo, é ao mesmo tempo cliente do supermercado e consumidora de bens produzidos por um fornecedor do supermercado; o supermercado é cliente do fornecedor.

### **3.4.2 Definição de satisfação, valor e preço**

Conforme Contador (2008), duas expressões são muito utilizadas no mundo corporativo: satisfazer o cliente e criar valor para o cliente. E também são das menos explicadas, pois se supõe que o significado dado pelo senso comum seja suficiente. Para os fins deste modelo é necessário conceituá-las precisamente.

Satisfação do cliente é a sensação nele causada pelo desempenho ou resultado percebido de um produto superior à sua expectativa. Quanto maior a superioridade, maior sua satisfação. Se o desempenho for inferior à expectativa, ocorre a insatisfação. É, pois, um conceito relativo, que depende simultaneamente do desempenho do produto e da expectativa do cliente (CONTADOR, 2008).

Segundo Contador (2008), para conceituar valor, três definições prévias são necessárias: benefício, preço e custo total:

1. benefício do produto é o conjunto de utilidades, proveitos e vantagens, materiais e psicológicas, de um produto;
2. preço do produto é a razão de troca entre um produto e outro, a quantidade monetária equivalente ao produto, em função de sua capacidade de ser negociado no mercado; e
3. custo total percebido pelo o cliente é o conjunto de dispêndios monetários e psicológicos necessários ao desfrute do produto e inclui, além do preço, as

despesas monetárias de procura, avaliação, utilização e descarte e os dispêndios psicológicos, como a angústia, temor, aborrecimento.

A partir dessas definições, pode-se dar o verdadeiro sentido de valor do produto: Valor do produto é a diferença entre o benefício do produto e o custo total para o cliente (CONTADOR, 2008).

Assim, criar valor para o cliente é oferecer-lhe um produto cujo benefício seja maior que o custo total percebido por ele.

A avaliação do custo total deve envolver a consideração de fatores das mais diversas naturezas, como o tempo e o custo do deslocamento até o estabelecimento da empresa; o tempo e o custo, inclusive o custo emocional, da espera na fila; o custo emocional do mau atendimento; o custo da demora em receber o produto, etc.

A avaliação do benefício envolve a quantificação da valia do uso e da fruição prazerosa do produto e a consideração de muitos outros fatores geralmente subjetivos, como a satisfação de ser bem atendido ou de possuir um produto que goza de boa imagem para si e entre seus pares, entre outros.

Para facilitar a determinação do valor, seria desejável que o benefício e o custo total fossem quantificados. Algumas empresas conseguem e até quantificam, mas raramente o consumidor tem condições. Por isso, a avaliação é geralmente subjetiva e até intuitiva, portanto com resultados meramente qualitativos (CONTADOR, 2008).

O preço é uma medida objetiva, expressa por uma quantidade de dinheiro. O valor, uma medida subjetiva que procura refletir a importância de algo para determinada pessoa e que varia de uma para outra pessoa. Ou seja, o valor é resultado de um julgamento, que pode ou não ser expresso por um número ou por uma quantidade de dinheiro (CONTADOR, 2008).

### **3.5 O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO NA TIPOLOGIA DE ESTRATÉGIA**

Para Contador (2008) É interessante situar o modelo de campos e armas da competição dentro da tipologia estabelecida por Igor Ansoff, dentro das quatro abordagens genéricas de estratégia propostas por Richard Whittington e dentro das dez escolas de estratégia apresentadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel.

Para Igor Ansoff (1988), pioneiro em estratégia empresarial, há dois tipos básicos de estratégia: estratégia de carteiras e estratégia competitiva. A estratégia de

carteiras é uma versão de qual é o nosso negócio e especifica as combinações de diferentes áreas estratégicas de negócio nas quais a empresa procurará alcançar seus objetivos. A estratégia competitiva especifica o enfoque que a empresa tentará utilizar para ter sucesso em cada uma das áreas estratégicas de negócio. Por essa tipologia, o modelo enquadra-se na estratégia competitiva.

Richard Whittington (2001), para responder a duas questões básicas – para que serve a estratégia e como ela é desenvolvida –, apresenta quatro abordagens genéricas de estratégia: clássica, evolucionária, processualista e sistêmica, e sobre elas organiza o livro. O modelo de campos e armas da competição está associado à abordagem clássica, pois entende a estratégia como um processo racional e deliberado que tem como objetivo maximizar a vantagem a longo prazo.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam dez escolas ou perspectivas para formulação de estratégia: Escola do *Design*, do Planejamento, do Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, de Aprendizado, do Poder, Cultural, Ambiental e de Configuração. Segundo essa classificação, o modelo de campos e armas da competição pertence à Escola do Posicionamento, que formula as estratégias por meio de um processo analítico e prescritivo.

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

O modelo de campos e armas da competição, além dos aspectos qualitativos, assenta-se em variáveis. Assim, segue a tendência recente de privilegiar modelos quantitativos, tendência observada nos trabalhos publicados nos principais periódicos internacionais especializados em estratégia (HAMEL e PRAHALAD, 1994).

Para Markides (1999), a essência da estratégia é a seleção de uma posição que a empresa pode sustentar. O modelo de campos e armas da competição parte desse mesmo entendimento, separando entretanto o posicionamento em duas vertentes, a do produto e a da empresa.

## **3.6 A CONCEPÇÃO DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO SOBRE ESTRATÉGIA**

### **3.6.1 Tipologia de estratégia**

Como afirmam Hofer e Schendel (1978), é usual classificar as estratégias em três níveis, similares aos níveis hierárquicos: estratégia corporativa (relativa à corporação constituída por um conjunto de empresas), estratégia de negócio (relativa a uma empresa ou a uma unidade de negócio) e estratégias funcionais ou operacionais (relativas às várias áreas da empresa).

A estratégia corporativa é a estratégia relativa à corporação como um todo e só aplicável àquela que possui mais de uma empresa ou de um negócio. Versa basicamente sobre quatro questões: a) definição do conjunto dos negócios da corporação (em quais negócios ela deve atuar); b) definição do relacionamento entre esses negócios; c) alocação de recursos a cada negócio; e d) definição da forma de mudar os negócios e seus relacionamentos, como por meio de aquisição ou venda de negócios, aliança estratégica e outros (CONTADOR, 2008).

Estratégia de negócio é a estratégia de uma empresa ou de uma unidade de negócio para o posicionamento de um produto num mercado. Negócio é um conjunto de atividades relacionadas cujo objetivo é fornecer produtos de base tecnológica similar, produzidos com tecnologia similar e disponibilizados por um sistema de distribuição similar (CONTADOR, 2008).

A estratégia operacional ou estratégia funcional é a estratégia interna à empresa relativa aos seus departamentos ou às áreas funcionais (marketing, produção, finanças, vendas, recursos humanos). Versa sobre a escolha dos meios a serem utilizados pela empresa para alcançar vantagem competitiva e refere-se às competências existentes ou a serem adquiridas (CONTADOR, 2008).

Um exemplo é ilustrativo. Quais as diferenças entre estratégia competitiva e estratégia de marketing? Ambas têm o mesmo objetivo – buscar a preferência do cliente pelo produto da empresa –, mas há diferença de amplitude e de tipologia. Em termos de amplitude, a primeira é mais ampla que a segunda, engloba a segunda, pois a estratégia competitiva almeja a obtenção de vantagem competitiva enquanto a estratégia de marketing almeja a satisfação do cliente. Em termos de tipologia, a primeira é uma estratégia de negócio, e a segunda, uma estratégia operacional (CONTADOR, 2008).

### **3.6.2 A concepção do modelo de campos e armas da competição sobre estratégia de negócio e estratégia operacional**

Para o modelo de campos e armas da competição (CONTADOR, 2008), a estratégia de negócio assume a forma de estratégia competitiva e é a estratégia de uma empresa ou de uma unidade de negócio para o posicionamento de um produto ou da própria empresa num mercado, cuja essência está na escolha dos campos da competição e dos campos coadjuvantes para cada par produto/mercado. Ela versa basicamente sobre quatro questões: 1) definição da empresa almejada (delineamento inicial do negócio e fixação dos objetivos permanentes); 2) definição da linha de produtos; 3) definição dos mercados de atuação da empresa e dos clientes em cada mercado para cada produto (definição dos pares produto/mercado); e 4) definição dos campos da competição e dos campos coadjuvantes de cada par produto/mercado. Ela evidencia a visão externa da empresa (aquela que ela tem em relação aos clientes e aos concorrentes).

Contador (2008) destaca que são muitos os passos necessários para a formulação da estratégia competitiva de negócio pelo modelo de campos e armas da competição, dentre eles: 1) estruturar o sistema de inteligência competitiva; 2) entender o negócio (que envolve muitas etapas, como analisar o ambiente empresarial, identificar as empresas concorrentes atuais e tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes); e 3) identificar e analisar oportunidades e ameaças.

Para o modelo de campos e armas da competição, ela assume a forma de estratégia competitiva. Sua essência está na escolha dos campos da competição e dos campos coadjuvantes para cada par produto/mercado, escolha que leva em consideração todas as questões acima mencionadas (CONTADOR, 2008).

Para o modelo de campos e armas da competição, a estratégia operacional assume a forma de estratégia competitiva operacional e é a definição das ações internas à empresa que são necessárias à implementação da estratégia competitiva de negócio. A condição mais importante é a necessidade de alinhar essas ações aos campos da competição e aos campos coadjuvantes da empresa, ou seja, alinhar as estratégias competitivas operacionais à estratégia competitiva de negócio. Sua formulação consiste na escolha das armas da competição a serem usadas pela empresa e na determinação da intensidade de cada arma. Ela evidencia a visão interna da empresa, tratando especificamente do uso de armas que aumentam sua competitividade. A metodologia do modelo de campos e armas da competição não se aplica à formulação das estratégias corporativas (CONTADOR, 2008).

### **3.6.3 Estratégia competitiva e estratégia de posicionamento**

Para Contador (2008), além da definição dos três níveis de estratégia, é necessário conceituar estratégia competitiva e estratégia de posicionamento. Para tanto, é conveniente recorrer a Michael Porter (2004), que é o precursor da estratégia competitiva.

As posições estratégicas emergem de três fontes distintas que não são mutuamente excludentes e em geral se encontram imbricadas. Primeiro, o posicionamento pode estar baseado na produção de um subconjunto dos produtos ou serviços do setor – é o posicionamento baseado na variedade. Segundo, o posicionamento pode estar baseado no atendimento da maioria das necessidades de um determinado grupo de clientes – é o posicionamento baseado nas necessidades. Terceiro, o posicionamento pode estar baseado na segmentação dos clientes em razão das diferentes modalidades de acesso – é o posicionamento baseado em acesso.

Uma vez tendo conceituado posicionamento, Porter (2004) define estratégia. “Estratégia é a criação de uma posição exclusiva e valiosa, traduzida na escolha de um conjunto diferente de atividades com o fim de entregar um composto de valor único para o cliente, marcando uma posição estratégica”. E continua: “A essência do posicionamento estratégico é a escolha deliberada de um conjunto de atividades diferentes daquelas dos rivais”.

Portanto, como bem afirmam Carvalho e Laurindo (2003), estratégia de posicionamento é a escolha de uma posição estratégica.

Porter (2004) afirma também que “Estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa”.

Para a abordagem clássica, à qual pertence à estratégia competitiva de Porter, o objetivo da estratégia é maximizar o lucro ou a rentabilidade.

### **3.6.4 A concepção do modelo de campos e armas da competição sobre estratégia de posicionamento e estratégia competitiva**

Pelo modelo de campos e armas da competição, estratégia de posicionamento é a definição do conjunto de produtos (bens ou serviços) a ser oferecido num determinado mercado (definição dos pares produto/mercado), que atenda às exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios dos clientes empresariais e/ou consumidores em

termos de preço, produto, atendimento, prazo ou imagem. É, portanto, a definição de uma posição estratégica do produto e da empresa no mercado (CONTADOR, 2008).

Uma vez definido o par produto/mercado, o seu campo da competição representa a estratégia de posicionamento. Veja-se, por meio de alguns exemplos, como a empresa se posiciona no mercado:

- o produto A compete em preço no mercado M;
- o produto B compete em qualidade no mercado M;
- a empresa compete em imagem do produto e da marca no mercado N;
- a empresa compete em atendimento ao cliente no mercado N.

Para o modelo de campos e armas da competição, a estratégia competitiva é o conjunto formado pela estratégia de negócio e pelas estratégias operacionais, denominadas respectivamente estratégia competitiva de negócio e estratégia competitiva operacional. O fato de o modelo distinguir nitidamente campo de arma facilita sobremaneira a formulação da estratégia competitiva. Pela sua metodologia, a formulação da estratégia de negócio consiste essencialmente na escolha dos campos da competição e a da estratégia operacional, na escolha das armas da competição.

As estratégias competitivas (de negócio e operacionais) são estratégias de diferenciação, tanto da empresa quanto dos produtos, que geram vantagem competitiva a ela (CONTADOR, 2008).

### **3.7 A CONCEPÇÃO DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO SOBRE COMPETITIVIDADE**

Devido à sua importância e à sua amplitude de uso, é necessário conceituar precisamente competitividade e vantagem competitiva para os fins do modelo de campos e armas da competição (CONTADOR, 2008).

#### **3.7.1 Conceito de competitividade segundo o modelo de campos e armas da competição**

Segundo Contador (2008), constata-se na literatura que há nitidamente duas correntes de pensamento sobre o conceito de vantagem competitiva. Uma relaciona vantagem competitiva ao resultado da empresa – se uma empresa obtém melhor resultado que uma concorrente, ela possui uma vantagem competitiva no mercado.

Outra corrente relaciona vantagem competitiva à capacidade da empresa em criar valor ao cliente por meio de seus fatores internos.

Esse parágrafo teria o mesmo sentido se as palavras vantagem competitiva tivessem sido trocadas por competitividade. Provavelmente poucos contestariam, porque freqüentemente os conceitos de competitividade e de vantagem competitiva confundem-se, e essas palavras são entendidas quase como sinônimas.

Como na literatura há grande diversidade de conceitos sobre competitividade e sobre vantagem competitiva e como para o modelo de campos e armas da competição eles são distintos, é necessário defini-los com precisão a fim de que o modelo seja bem compreendido.

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

Por essa definição, depreende-se que o modelo de campos e armas da competição alinha-se à escola da Organização Industrial, que entende ser a competitividade o próprio resultado da empresa – se uma empresa obtém melhor resultado que uma concorrente, ela é mais competitiva (CONTADOR, 2008).

Essa definição caracterizou a competitividade como a constatação de um fato – escolhido um indicador, constata-se que uma empresa é mais competitiva que outra.

Como toda definição deve servir aos propósitos da teoria à qual está subordinada, a definição acima atende as finalidades do modelo de campos e armas da competição. E quais são essas finalidades? São entender como as empresas competem, identificar os fatores determinantes da competitividade da empresa e formular suas estratégias competitivas. Como o objetivo das estratégias competitivas é melhorar o resultado da empresa por meio das vantagens competitivas, é necessário aferir o alcance desse objetivo, o que é obtido por meio de uma medida desse resultado, que é o grau de competitividade (CONTADOR, 2008).

Assim, o resultado da empresa deve ser *“medido por um indicador de crescimento de mercado, assegurada uma rentabilidade satisfatória”*, como definido. Esse é o critério adotado pelo modelo de campos e armas da competição para medir o grau de competitividade da empresa (CONTADOR, 2008).

Sendo a competitividade, por essa definição, medida em relação às *empresas concorrentes*, conclui-se que ela fica restrita ao interior de um segmento econômico. Ou

seja, se as empresas pertencerem a distintos segmentos econômicos, não é possível afirmar que uma é mais competitiva que as outras (CONTADOR, 2008).

Nessa definição de competitividade, conforme Contador (2008) fica implícito o conceito de sustentabilidade, pois a classificação de uma empresa como competitiva significa que ela está crescendo no mercado mais que outras e tendo rentabilidade satisfatória, ou seja, ela está garantindo as condições para sua sobrevivência, manutenção e continuidade no longo prazo.

Deve-se mencionar também que o modelo de campos e armas da competição, por ser um modelo da Teoria da Competitividade, segue o pensamento central dessa teoria: a competitividade é obtida “*por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas*”, como está na definição (CONTADOR, 2008).

Como o resultado da empresa é medido por um indicador de crescimento de mercado, a competitividade conforme definida possui duas limitações: não é aplicável aos casos de crescimento de mercado por meio de fusões ou aquisições nem a situações monopolísticas. A razão da primeira limitação é o salto que haveria no grau de competitividade causado por uma decisão estratégica corporativa e não de negócio, portanto fora do escopo do modelo de campos e armas da competição. A razão da segunda limitação está no fato de as empresas que atuam monopolisticamente (monopólio propriamente dito ou monopólio regulamentado como telefonia e energia elétrica) adotam estratégias diferentes daquelas que estão num mercado competitivo, portanto também fora do escopo do modelo de campos e armas da competição.

Por fim, é necessário desfazer uma confusão: alguns autores parecem confundir competitividade com vantagem competitiva. Mas, para o modelo de campos e armas da competição seus conceitos são distintos – a competitividade é decorrência das vantagens competitivas. Veja-se na definição: “*por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas*” (CONTADOR, 2008).

### **3.7.2 Comparação com uma definição fundamentada na dinâmica do processo de concorrência**

Contador (2008) destaca que num estudo que marcou época no Brasil – *Made in Brazil: Desafios competitivos para a indústria* – Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997) identificaram que há na literatura duas famílias de conceitos sobre competitividade. Uma relaciona competitividade ao desempenho da empresa, traduzido por alguma

forma de participação de mercado. A segunda relaciona competitividade à eficiência operacional da empresa.

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

Para Contador (2008), é interessante comparar a definição do modelo de campos e armas da competição com essa definição.

Ela estabelece que *“Competitividade é a capacidade de a firma formular e implementar estratégias concorrenciais”*, enquanto o modelo estabelece que *“Competitividade é capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao das concorrentes”*. A primeira trata de uma atividade meio, e a segunda, no resultado da empresa.

A idéia de sustentabilidade permeia as duas definições: a primeira menciona *“uma posição sustentável no mercado”*, enquanto a segunda, *“resultado sustentável”*.

A primeira não estabelece critério de competitividade, enquanto a do modelo estabelece: *“resultado [...] medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória”*.

A primeira também não estabelece como a empresa deve adquirir competitividade, enquanto a segunda estabelece: *“por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas”*.

### **3.8 CONDICIONANTES DA COMPETITIVIDADE SEGUNDO O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO**

Quais são as causas da competitividade? O que a condiciona? Como uma empresa deve agir para se tornar mais competitiva?

Para Contador (2008), há unanimidade de pensamento quanto à primeira causa – possuir um produto adequado ao mercado a que se destina. Mas, daí para frente há divergências.

Pela Teoria da Competitividade, uma empresa é mais competitiva (tem melhor resultado) porque tem pelo menos uma vantagem competitiva em relação às suas

concorrentes. E, pelo modelo de campos e armas da competição, segundo Contador (2008), a vantagem competitiva decorre da posição competitiva do produto ou da empresa (representada pelos campos onde decidiu competir).

Um exemplo ilustra o exposto: uma empresa é mais competitiva que outra porque obteve melhor resultado (maior participação de mercado, por exemplo) que suas concorrentes graças ao fato de ter escolhido concorrer em qualidade do produto, que é o campo da competição mais valorizado pelos seus clientes, e ter investido num programa de qualidade para alcançar alto desempenho na qualidade do processo (programa composto por várias armas da competição).

Como definido por Contador (2008), competitividade é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, o condicionante primeiro da competitividade (do melhor resultado) da empresa, segundo o modelo de campos e armas da competição, é a escolha adequada dos seus campos da competição, ou seja, ela se colocar numa tal posição que consegue ter a preferência do cliente.

O condicionante segundo refere-se ao uso das armas da competição. Foi mencionado que usar as armas adequadas significa identificar as armas que são relevantes e procurar alcançar alto desempenho nelas.

Mas, só isso não basta. É necessário que as armas estejam alinhadas aos campos da competição e aos campos coadjuvantes escolhidos. Por essa razão, arma relevante é aquela que proporciona vantagem competitiva no campo da competição escolhido. Esse é o terceiro condicionante (CONTADOR, 2008).

Esses três condicionantes estão expressos na tese do modelo de campos e armas da competição: *“Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado”* (CONTADOR, 2008).

### **3.9 A CONCEPÇÃO DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO SOBRE VANTAGEM COMPETITIVA E VANTAGEM**

Outro conceito importante da Teoria da Competitividade é o de vantagem competitiva. Alguns autores o confundem com o de competitividade e com o de vantagem por serem conceitos próximos. Mas, o modelo de campos e armas da competição concebe distintivamente competitividade, vantagem competitiva e

vantagem. Daí a necessidade de precisar as definições a fim de que o modelo seja bem compreendido (CONTADOR, 2008).

### 3.9.1 Definição de vantagem competitiva

Por que uma empresa deve se preocupar em obter vantagens competitivas? Para Contador (2008), essa é uma das questões centrais da Teoria da Competitividade. Os pensadores das diversas correntes dessa teoria são unânimes: o resultado da empresa é consequência de suas vantagens competitivas. Portanto, para a Teoria da Competitividade, uma empresa deve se preocupar em obter vantagens competitivas porque o seu sucesso está fundamentado nas suas vantagens competitivas.

Sobre vantagem competitiva, Zaccarelli (1995) afirma: “Para os administradores serem eficazes, pensar em termos de vantagem competitiva demonstrou ser muito mais valioso do que pensar em termos de custo/benefício, taxa de retorno do investimento, análise comparativa de custo, etc. As vantagens competitivas tornaram-se a base do pensamento estratégico. As demais técnicas de apoio à decisão são consideradas dignas de respeito, porém deixadas em segundo plano”.

Conforme Contador (2008), antes de definir vantagem competitiva, convém refletir sobre os dois seguintes exemplos.

O que significa ter vantagem competitiva em preço? Significa ter preço do produto inferior ao do concorrente. Mas, só isso não basta, pois o cliente precisa saber disso e ainda precisa dar importância ao custo de sua compra.

O que significa ter vantagem competitiva em imagem? Significa ter imagem melhor que a do concorrente sob o ponto de vista do cliente. Portanto, o cliente é quem reconhece a vantagem competitiva, utilizando seus próprios critérios de julgamento, seus valores – é um juízo de valor.

Para Contador (2008) esses dois exemplos evidenciam que o conceito de vantagem competitiva de uma empresa está sujeito a três condições: uma, objetiva – tática de fato –; a segunda, o conhecimento dela por parte do cliente; e a terceira, ter valor para o cliente.

Feitas essas considerações, pode-se definir: “*Vantagem competitiva é uma posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente que leva uma empresa a ser mais competitiva que uma concorrente ou a si mesma em momento anterior*” (CONTADOR, 2008).

Nessa definição está implícita a idéia de sustentabilidade, pois pela definição de competitividade dada na seção 3.7.1, ser mais competitiva é ser capaz de obter resultado sustentável superior aos das concorrentes.

Para sobreviver, segundo Contador (2008), a empresa precisa ter pelo menos uma vantagem competitiva. Tome-se como exemplo um supermercado de bairro. Como pode sobreviver se cobra preços mais elevados do que o das grandes redes? Sobrevive porque possui a vantagem competitiva da localização, que corresponde ao campo da competição em acesso ao atendimento. Seus clientes preferem a comodidade de ir várias vezes a um supermercado próximo de sua casa para reabastecer do que ir a um grande supermercado e fazer a grande compra do mês, ou por não dispor de dinheiro suficiente para uma grande compra, ou por não dispor de automóvel para transportar as mercadorias, sujeitando-se ao transporte público carregado de pacotes. Essa vantagem competitiva explica por que 45,6% dos supermercados abertos no Brasil em 2005 terem área menor do que 250 m<sup>2</sup> (FALEIROS, 2006). Se uma grande rede abrir uma loja no bairro, esse pequeno supermercado perderá sua vantagem competitiva e precisará obter outra para não perecer, como, por exemplo, vender a crédito ou dar tratamento mais personalizado ao cliente, que são outros campos da competição.

### **3.9.2 Definição de vantagem**

Para Contador (2008), a palavra vantagem competitiva está sendo utilizada de forma indiscriminada, pois é muitas vezes usada como sinônimo de vantagem – qualquer vantagem é chamada de vantagem competitiva. Corre o risco de ser banalizada se não for contida essa confusão. Por isso e para a boa compreensão do modelo de campos e armas da competição, é necessário diferenciá-las.

*“Vantagem é qualquer fator ou condição de superioridade da empresa com relação a uma concorrente, ou a si mesma em momento anterior, que a beneficia”* (CONTADOR, 2008).

Note-se que a vantagem independe do reconhecimento e da valorização pelo cliente. A vantagem competitiva depende. Essa é a diferença marcante.

Esclarecendo: ter custo baixo é uma vantagem ou uma vantagem competitiva? É uma vantagem, pois a vantagem competitiva é ter preço baixo. Isso porque o cliente não conhece o custo da empresa, porém reconhece o preço baixo. Algumas empresas, por exemplo, têm uma política permanente de redução de custo para aumentar seus lucros e não para reduzir o preço de venda, ou seja, transformam sua vantagem em lucro e não

na vantagem competitiva em preço. Da mesma forma, um bom sistema de informação é uma vantagem que pode ser fonte de vantagem competitiva (CONTADOR, 2008).

### **3.9.3 Relação entre vantagem competitiva e campo da competição e entre vantagem e arma da competição**

O modelo de campos e armas da competição separa nitidamente vantagem de vantagem competitiva. A primeira refere-se às armas da competição; a segunda, aos campos da competição. O critério de diferenciação é o cliente: ele não reconhece uma arma da empresa e portanto nem uma vantagem, mas reconhece um campo da competição e portanto uma vantagem competitiva. Vantagem está relacionada às armas da competição; vantagem competitiva, aos campos da competição (CONTADOR, 2008).

Note-se a coerência entre a definição de campo da competição e a de vantagem competitiva. Campo da competição é o *locus* imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva por meio do produto, como preço e qualidade do produto, e representa um atributo do produto ou da empresa valorizado e de interesse do cliente. Vantagem competitiva é uma posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente. Vantagem competitiva da empresa é, pois, uma posição no *locus* da disputa que lhe dá superioridade (CONTADOR, 2008).

Note-se também a coerência entre a definição de arma da competição e a de vantagem. Arma da competição é uma ação executada ou um recurso utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva e que não interessa ao cliente. Vantagem é qualquer fator ou condição de superioridade da empresa com relação a uma concorrente, ou a si mesma em momento anterior, que a beneficia. As duas não levam em consideração a posição do cliente (CONTADOR, 2008).

É preciso observar também que a origem da vantagem competitiva está nas armas da competição.

Assim, pelo modelo de campos e armas da competição, só há vantagem competitiva nos campos da competição. Portanto, há 14 tipos de vantagens competitivas (além de suas inúmeras combinações), um para cada campo da competição.

Equivocam-se, portanto, aqueles que afirmam que uma empresa possui vantagem competitiva em, por exemplo, custo, produtividade, tecnologia, pessoal. Esses atributos são armas da competição, são a origem da vantagem competitiva e não

vantagem competitiva. São vantagens da empresa, que podem ou não ser transformadas em vantagens competitivas (CONTADOR, 2008).

### 3.10 INTER-RELAÇÕES ENTRE AS ENTIDADES ALVOS, CAMPOS DA COMPETIÇÃO E ARMAS DA COMPETIÇÃO

A Figura 3.3 ilustra as três entidades e suas inter-relações. Note-se que as relações entre os campos da competição e as armas da competição são intermediadas pelos alvos das armas.

Figura 3.3 - Modelo de campos e armas da competição

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

Fonte: Contador, 2008.

Para entender os conceitos ilustrados na Figura 3.3, tome-se como exemplo a arma da competição programação da produção. Se a empresa decidir competir em preço, ela precisa operar com alta produtividade no processo de produção e, portanto, a programação da produção deve ter como alvo aumentar a produtividade. Se a empresa decidir competir em diversidade de produtos, ela precisa operar com alta flexibilidade no processo de produção e, portanto, a programação da produção deve ter como alvo aumentar a flexibilidade. Se a empresa decidir competir em prazo de entrega, ela precisa operar com alta velocidade no processo de produção e, portanto, a programação da produção deve ter como alvo aumentar a velocidade. Em cada um desses exemplos, a mesma arma - programação da produção - gerará programas diferentes. Conclui-se que, variando o alvo, variará o resultado.

Tome-se outro exemplo. Se a empresa decidir competir em qualidade do atendimento, precisa dispor de qualidade no processo. Várias armas deverão então ter esses alvos (como SAC e CRM mostrados na Figura 3.3).

A Figura 3.3 mostra graficamente os conceitos das inter-relações entre as entidades alvos, campos da competição e armas da competição, que podem ser assim resumidos:

1. o alvo das armas é o elo entre uma arma da competição e um campo da competição;
2. há um alvo das armas associado a cada campo da competição e há um campo da competição associado a um alvo das armas;
3. o alvo das armas é determinado pelo campo da competição;
4. há alguns alvos das armas associados a mais de um campo da competição;
5. uma mesma arma tem alvos diferentes para diferentes campos da competição;
6. várias armas podem ter um mesmo alvo; e
7. as armas da competição da empresa devem mirar o alvo associado ao campo da competição escolhido pela empresa.

### **3.11 MEDIDA DO GRAU DE COMPETITIVIDADE**

Apesar de terem um papel muito importante na Teoria da Competitividade, os indicadores de competitividade raramente são tratados nos livros da área. Como o modelo de campos e armas da competição é qualiquantitativo, essa importância é redobrada. Daí a necessidade de abordá-los, o que foi feito de forma mais generalizada na seção 3.1.2 e será mais focadamente feito nas próximas seções.

#### **3.11.1 Necessidade de medir a competitividade**

O tema competitividade tem crescido de importância nos últimos tempos. Tanto no nível nacional, quanto no setorial, relacionado a um ramo de negócio, assim como no empresarial, relativo a uma firma. Por um lado, isso se deve à ampliação do processo de globalização da economia, ao aumento dos movimentos liberalizantes e ao crescimento dos processos de privatização e de desregulamentação. Por outro, ao aumento do padrão de exigência dos consumidores, que buscam ao mesmo tempo produtos e serviços inovadores, preços baixos, qualidade alta e atendimento irreprochável. Devido a essa crescente importância, o tema competitividade tem sido bastante discutido tanto no meio empresarial quanto no acadêmico (CONTADOR, 2008).

Por que uma empresa é mais competitiva que outra? Quais fatores determinam a competitividade da empresa? Questões como essas estão permanentemente na cabeça

dos principais executivos das empresas e também fazem parte das inquietações de muitos estudiosos da competitividade.

Mas, antes de respondê-las, é necessário identificar qual de duas empresas é a mais competitiva ou, se o universo for maior, qual o ranking de competitividade das empresas concorrentes. Portanto, antes de respondê-las é necessário medir a competitividade.

Contador (2008) salienta que para alguns autores, medir a competitividade da empresa é equivalente a medir sua vantagem competitiva. Apesar de para eles o conceito ser o mesmo, a última expressão não é a mais adequada, porque vantagem dá idéia de dianteira e significa a diferença entre duas posições. Como medir a vantagem competitiva de uma empresa em relação a mais competitiva? Essa medida teria um valor negativo ou obrigaria a denominá-la desvantagem competitiva.

Além disso, como o modelo de campos e armas da competição diferencia competitividade de vantagem competitiva, é mais correta a expressão medir a competitividade. O indicador dessa medida é aqui denominado grau de competitividade (CONTADOR, 2008).

Mas ainda, antes de medir a competitividade, é necessário definir um critério de mensuração.

Um dos aspectos mais polêmicos, e de grande relevância, da Teoria da Competitividade Empresarial é o critério a ser usado para mensurar a competitividade de uma empresa. Como bem apontam Cyrino e Dornas (2002), não existe consenso na literatura sobre esse assunto, da mesma forma que não existe consenso sobre o conceito de competitividade empresarial.

### **3.11.2 Indicadores de competitividade**

Como mencionado, há duas linhas básicas de pensamento: competitividade como causa do desempenho superior da empresa e competitividade como o próprio desempenho superior. Os alinhados à escola da Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View* – RBV) entendem que a competitividade é conseqüência dos recursos e ações da empresa – são os recursos e ações da empresa que determinam sua competitividade. Outros autores entendem ser mais competitiva aquela empresa que possuir um resultado econômico-financeiro superior ao das concorrentes (CONTADOR, 2008).

Havendo tal disparidade de conceitos sobre competitividade, é natural que haja grande diversidade de indicadores (vide discussão inicial na seção 3.1.2).

Uns autores, como Porter (1985 e 2004), Besanko *et al.* (2004) e Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), entendem que a competitividade deve ser medida por um indicador de resultado econômico-financeiro.

Há vários autores que discordam do uso de indicadores de resultado financeiro e pregam que a competitividade deve ser medida por um indicador de participação de mercado. Para Bloodgood e Katz (2004), por exemplo, o aumento da participação de mercado leva a empresa em direção ao domínio do mercado, ou seja, em direção do poder monopolista, o que, por sua vez, leva a uma maior lucratividade no longo prazo. Dessa forma, para esses autores, a capacidade de aumentar a participação de mercado é o principal sinal de que a empresa possui um potencial competitivo.

Há ainda autores que fundem essas duas linhas – a competitividade deve ser medida por indicadores de resultado financeiro e por indicadores de participação de mercado.

Há outros que adotam indicadores financeiros de resultado em conjunto com indicadores relativos aos recursos e ações da empresa. Kaplan e Norton (1992 e 1997), por exemplo, enfatizam que o *Balanced Scorecard* necessita de indicadores financeiros aliados a indicadores relativos ao aprendizado, à inovação, aos processos internos e à satisfação do cliente.

Buckley, Pass e Prescott (1988) apresentam uma variante dessa linha de pensamento ao afirmarem que às vezes a competitividade está relacionada à forma de gerenciar decisões e processos corretamente, às vezes ao bom desempenho e às vezes à criação e manutenção de vantagens competitivas. Esses autores categorizaram os indicadores em três grupos: gerenciamento dos processos, desempenho competitivo e potencial competitivo.

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

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

Dervitsiotis (1997) menciona que durante décadas os administradores têm sido condicionados a medir desempenho principalmente através de indicadores financeiros. Manifestando discordância, ele postula que as empresas precisam monitorar o desempenho com base em medidas relativas à qualidade, tempo de resposta às mudanças de mercado e produtividade, que segundo ele são os sinais vitais que determinam a competitividade, porque eles refletem a efetividade dos esforços para melhorar o desempenho dos processos através do gerenciamento da qualidade total.

Nessa mesma linha, há indicadores multivariáveis – o grau de competitividade é a soma ponderada de vários fatores:

$$GC_i = W1 \cdot C1_i + W2 \cdot C2_i + W3 \cdot C3_i + W4 \cdot C4_i + W5 \cdot C5_i$$

onde:

$GC_i$  é o grau de competitividade da empresa  $i$ ;

$C1, C2, C3 \dots$  são os fatores da competitividade, como custo, produtividade do pessoal, produtividade do equipamento, qualidade do produto, preço, crescimento da receita, margem de lucro, participação de mercado, etc.; e

$W1, W2, W3 \dots$  são os pesos dos respectivos fatores.

Os autores afirmam, uns com grande ênfase outros com pequena, que a competitividade é fruto do desempenho operacional da empresa. Entretanto, são poucos os adeptos da mensuração da competitividade por meio de indicadores operacionais. Para a empresa ser competitiva, possuir uma operação eficiente, eficaz e efetiva é condição necessária, mas não suficiente. Muitos outros fatores, além da operação, são determinantes do sucesso competitivo da empresa.

Isso foi constatado na pesquisa sobre competitividade das empresas aéreas brasileiras. Veja-se. “O indicador  $GC_4$ , que se baseia em vários indicadores operacionais (de custo, de desempenho operacional, de produtividade, de preço, de qualidade de serviço, de segurança do vôo), parece ser um bom indicador para o desempenho operacional da empresa, mas não para medir sua competitividade, uma vez que por trás de indicadores operacionais razoáveis podem existir fragilidades. Isso foi percebido no caso da empresa E4, que é a terceira mais competitiva por esse indicador, apesar de estar num processo de recuperação judicial que poderá determinar o encerramento de sua operação. Por essa razão, o indicador  $GC_4$  não é adequado para os fins deste

trabalho – indicadores operacionais sozinhos não refletem a competitividade de uma empresa.” (MINAMI e CONTADOR, 2007).

Finalmente, segundo Contador (2008), merece comentário a proposta de Vasconcelos e Brito (2004) para estimar a vantagem competitiva de uma firma por meio da análise dos componentes de variância do desempenho, já utilizada por autores como Schmalensee (1985) e Rumelt (1991). Os autores propõem medir a competitividade pela diferença entre o ROA (retorno sobre ativos), que é a variável dependente, e as variáveis independentes: média geral da amostra e valor da influência do ano e do ramo de negócio em relação à média. O modelo agrupa num termo de erro todos os efeitos não explicados por essas três variáveis.

### **3.12 INDICADORES DO GRAU DE COMPETITIVIDADE ADOTADOS PELO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO**

#### **3.12.1 Os indicadores de crescimento de mercado adotados**

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

No modelo de campos e armas da competição, a competitividade é medida pela variável matemática denominada grau de competitividade. Assim, grau de competitividade é a medida da competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico (CONTADOR, 2008).

Adentra-se portanto na parte da definição de competitividade que ainda não foi explicada: o resultado deve ser “*medido por um indicador de crescimento de mercado, assegurada uma rentabilidade satisfatória*” (CONTADOR, 2008).

Os indicadores de mercado mais frequentemente utilizados pelo modelo de campos e armas da competição para avaliar o grau de competitividade são a variação absoluta ou a variação percentual, num determinado período de tempo, do faturamento ou da receita líquida ou do volume de produção ou de outro indicador de crescimento de mercado em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico (CONTADOR, 2008).

Os critérios de cálculo de indicador de mercado utilizados com maior frequência são: 1) variação em números absolutos de uma dessas três variáveis no período de

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

Uma ressalva é necessária. Um indicador baseado nos critérios 4 ou 5 pode levar a conclusões erradas sobre a competitividade de uma empresa quando se compara empresas de portes diferentes. Por exemplo, uma empresa com 0,1% do mercado pode dobrar de tamanho e de participação no mercado (o que lhe daria um grau de competitividade = 2,00) com facilidade muito maior do que uma que detenha 40%. Ou seja, um indicador desse tipo sofre por demais a influência do porte da empresa, privilegiando as menores.

Deve-se lembrar que indicadores de competitividade baseados no crescimento do mercado são defendidos por aqueles que sustentam que a empresa deve ser duradoura, ter vida longa. Esse objetivo seria alcançado por meio da busca constante do crescimento da participação de mercado, o que, conseqüentemente, aumentaria sua rentabilidade no longo prazo (CONTADOR, 2008).

### **3.12.2 Rentabilidade e competitividade**

A rentabilidade não participa da medida do grau de competitividade. Na definição de competitividade, aparece apenas a expressão rentabilidade satisfatória. Ela está na definição com o fim de garantir que a empresa não adote uma política de preço baixo para crescer no mercado.

A importância dessa expressão está também em evitar o mascaramento da competitividade – não seria considerada a empresa que crescesse no mercado devido à prática de um preço artificialmente baixo que comprometeria seriamente sua rentabilidade.

Mas, o quanto seria uma rentabilidade satisfatória? Depende obviamente dos objetivos da empresa, mas um valor superior à média da rentabilidade do setor pode ser considerado satisfatório, desde que o indicador de mercado esteja também num patamar acima da média do setor.

Uma boa rentabilidade hoje não garante necessariamente um bom desempenho nos próximos anos e não significa que a empresa é competitiva. Uma empresa pode apresentar alta rentabilidade porque, está operando num nicho de mercado, onde há

baixa concorrência; mas, se ela não for competitiva, sua rentabilidade se alterará substancialmente quando uma concorrente mais competitiva entrar nesse nicho.

Ou seja, é importante diferenciar rentabilidade de competitividade. A rentabilidade é um indicador direto que evidencia o quão capaz está sendo a firma em obter resultado. Já a competitividade é um conceito mais abrangente e, de acordo com a definição utilizada neste trabalho (CONTADOR, 2008).

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

Outra ressalva é necessária – a rentabilidade é sempre uma medida importante e, dependendo do objetivo da empresa, pode ser o critério mais valorizado. Imagine-se uma empresa constituída pelos seus proprietários com o objetivo de ser vendida em curto espaço de tempo e não de durar uma ou mais gerações, ou outra empresa cujo objetivo é privilegiar os lucros presentes em detrimento dos futuros. Empresas com esses objetivos investirão apenas o mínimo indispensável no desenvolvimento do pessoal, na manutenção e modernização dos equipamentos, no desenvolvimento de novos produtos, etc., e conseqüentemente poderão apresentar alta rentabilidade. Podem ser rentáveis e servir para o alcance dos objetivos dos proprietários, mas não necessariamente podem ser classificadas como competitivas (CONTADOR, 2008).

E qual deve ser o indicador de rentabilidade? Ela pode ser medida por qualquer indicador que relacione lucro com ativo.

O exposto nesta seção aviva a discussão sobre a dicotomia entre participação de mercado e rentabilidade – quando a empresa privilegia excessivamente um, acarreta perda no outro. A definição de competitividade, “*Capacidade da empresa em obter resultado [...] medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória*”, elimina essa dicotomia (CONTADOR, 2008).

### **3.12.3 Outras considerações sobre indicadores**

Segundo Contador (2008), indicadores baseados numa combinação entre margem operacional e variação de participação de mercado são defendidos por aqueles que advogam que a empresa deve ser duradoura mas garantindo uma rentabilidade satisfatória tanto no presente quanto no futuro. Esse foi o critério utilizado por Gartner (2004) para analisar o impacto no desempenho das empresas do setor químico e

petroquímico brasileiro acarretado pela estratégia de expansão das operações por meio de fusões e aquisições, pois combinou o indicador de participação relativa de mercado com indicadores econômico-financeiros (ativo total, patrimônio líquido, receita operacional líquida, retorno operacional antes dos juros, impostos, depreciação e amortização – EBITDA – e lucro líquido). Uma de suas conclusões foi: “Para a avaliação desses impactos, é necessário que também sejam consideradas variáveis alternativas aos tradicionais índices econômico-financeiros”.

Finalmente, deve-se mencionar que, para medir o grau de competitividade, a empresa deve criar um indicador que reflita seus objetivos. Com esse indicador, conseguirá comparar-se às concorrentes e ir avaliando os efeitos das suas decisões sobre sua competitividade (CONTADOR, 2008).

Como a variável grau de competitividade precisa retratar o mais fielmente possível a competitividade das empresas de um segmento econômico, seus indicadores devem ser submetidos a um processo de validação. Para tanto, pode-se utilizar da opinião de um grupo de especialistas. A validação é importante porque, como se sabe, o *ranking* dos graus de competitividade de um conjunto de empresas pode variar conforme os indicadores de mercado adotados, causando confusão na mente dos analistas da competitividade e dos formuladores das estratégias competitivas da empresa (CONTADOR, 2008).

### **3.13 APLICAÇÕES DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO**

De acordo com Contador (2008), o modelo de campos e armas da competição tem sido aplicado para:

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

7. alinhar (dar coerência e harmonizar) as estratégias competitivas operacionais à estratégia competitiva de negócio da empresa; e
8. determinar as competências essenciais e o *core business* da empresa.

### **3.14 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA**

Para o modelo de campos e armas da competição, conforme Contador (2008), definir a estratégia competitiva de negócio é decidir sobre os campos onde competir em cada par produto/mercado, e definir a estratégia competitiva operacional é decidir sobre quais armas da competição utilizar e sua intensidade. A estratégia competitiva de negócio refere-se ao posicionamento de um produto no mercado, evidenciando a visão externa da empresa em relação aos clientes e aos concorrentes. A estratégia competitiva operacional, relativa aos departamentos da empresa, evidencia a visão interna da empresa, tratando do uso de armas que aumentam sua competitividade. Uma vez identificados os campos onde os produtos atuam é preciso identificar as armas que a empresa utiliza. Vamos considerar que:

1. A formulação da estratégia competitiva de negócio e operacional pode ser entendida como um problema de passagem de uma situação insatisfatória para uma desejada e viável de ser alcançada;
2. Que os problemas de estratégia competitiva de negócio geralmente são dinâmicos, não cooperativos e com informação incompleta, onde os agentes atuam de acordo com seus próprios interesses;
3. A forma como o modelo de campos e armas da competição formula as estratégias competitivas é fundamentada na forma do pensamento estratégico dentro de uma estrutura lógica. Todos os passos são perfeita, precisa e previamente determinados, inclusive a escolha dos campos da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado, que é feita levando em consideração, entre outros fatores, os campos valorizados pelos clientes e os escolhidos pelas empresas concorrentes. Obviamente, o acerto da escolha depende da correta avaliação do comportamento dos clientes e das empresas concorrentes.

Uma vez implementadas as estratégias competitivas, o processo prevê o monitoramento das reações dos clientes e das empresas concorrentes e, em função dessas reações, as estratégias competitivas são ou não alteradas. Ou seja, o processo de formulação das estratégias competitivas proposto pelo modelo de campos e armas da

competição não exige o conhecimento prévio das reações dos clientes e das empresas concorrentes, nas sim das reações já ocorridas, e por isso é um processo lógico.

Dentre os passos propostos no processo de formulação ou reformulação da estratégia competitiva pelo modelo de campos e armas da competição, este trabalho limitar-se-á em definir as estratégias competitivas operacionais para cada par produto/mercado.

### **3.15 RAZÕES DA ESCOLHA DO MCAC COMO MEIO PARA ATINGIR OS OBJETIVOS DO TRABALHO**

O fato de a metodologia do modelo de campos e armas ser qualitativa e quantitativa, ao contrário das outras que são apenas qualitativas, dá-lhe vantagens sobre outros modelos da Teoria da Competitividade. A primeira vantagem advém da explicitação de todas as possíveis estratégias competitivas de negócio, representadas pelos campos da competição. A segunda advém da existência de diversas variáveis matemáticas que, aliadas a análises qualitativas, fundamentam convincentemente suas proposições. A terceira vantagem advém da sua tese, que orienta com segurança o processo de ampliação da competitividade e o da formulação das estratégias competitivas da empresa, perfeitamente alinhadas entre si. A quarta, do alinhamento natural entre as estratégias competitivas. A quinta, da facilidade de entendimento e de aplicação.

O modelo de campos e armas da competição alia duas concepções bastante distintas e que têm sido tratadas isoladamente: a concepção de que a competitividade da empresa provém basicamente do seu posicionamento no mercado, como pensa Porter, e a concepção de que a competitividade da empresa provém basicamente dos seus fatores internos, como postulam os autores adeptos da Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View* – RBV).

Por isso, apresenta vantagens em relação ao tão disseminado modelo de estratégia competitiva de Michael Porter (1980). Para Porter (1980), há dois tipos básicos de vantagem competitiva (baixo custo e diferenciação) que determinam três estratégias genéricas (liderança em custo, diferenciação e enfoque). Nesse aspecto, o modelo de campos e armas da competição é mais detalhado, pois, ao definir 14 campos da competição, evidencia todas as possíveis formas de a empresa se diferenciar, diferenciação consubstanciada na estratégia competitiva de negócio. Porter (1985) propõe a cadeia de valores para analisar os fatores internos da empresa, que se reveste

de dificuldades para ser aplicada. O modelo de campos e armas da competição usa o conceito de armas da competição para representar os fatores internos – são as armas que consubstanciam as estratégias competitivas operacionais. O alinhamento natural das armas aos campos da competição eleitos pela empresa torna mais fácil, em relação à proposta de Porter, a operacionalização do processo de formulação das estratégias competitivas (de negócio e operacionais). Além disso, o modelo dá igual ênfase ao posicionamento do produto e da empresa no mercado e aos fatores internos.

O modelo de campos e armas da competição apresenta também vantagens em relação à Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View – RBV*), cuja ênfase está nos fatores internos da empresa. Para o RBV, a empresa obtém uma vantagem competitiva sustentada se os recursos forem valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (BARNEY, 1991). O modelo guarda semelhança ao RBV, mas é menos restritivo, pois reconhece que os recursos estão disponíveis a todas as empresas do mesmo segmento econômico, portanto não raros nem de difícil imitação e substituição – a diferença entre uma empresa e outra, nesse caso, é representada pela intensidade do recurso, denominada intensidade da arma, que é uma variável quantificada, não obstante poder ocorrer que uma empresa tenha um recurso raro e de difícil imitação. Alta intensidade da arma representa, por exemplo, o que Wright, Pringle e Kroll (1992) consideram como raridade: os níveis de capacidade cognitiva dos funcionários superiores à média mais um desvio-padrão (percentual acima de 84%). Além disso, o modelo dá maior ênfase do que o RBV ao ambiente da empresa (concorrentes, clientes e demais fatores ambientais) e ao posicionamento competitivo da empresa e dos seus produtos.

Enfim, o modelo de campos e armas da competição unifica essas duas concepções, até agora em posições dissonantes, a concepção de que a competitividade da empresa provém basicamente do seu posicionamento no mercado e a concepção de que a competitividade da empresa provém basicamente dos seus fatores internos.

Para um entendimento superficial do modelo de campos e armas da competição pode-se imaginá-lo como uma junção do modelo de Porter com o RBV e o *Balanced Scorecard*. O ambiente externo, onde está a ênfase do modelo de Porter, está relacionado aos campos da competição: 1) formular a estratégia competitiva de negócio é escolher os campos onde a empresa deve competir com cada produto em cada mercado; e 2) a estratégia de posicionamento do produto e da própria empresa no mercado é conseguida pela escolha dos campos da competição. O ambiente interno, onde está a ênfase do RBV, está relacionado às armas da competição – formular as

estratégias competitivas operacionais é escolher as armas a serem utilizadas na competição e definir a intensidade de cada uma. O alinhamento das armas aos campos da competição, que decorre naturalmente da concepção do modelo, é equivalente à idéia central do *Balanced Scorecard* relativa ao alinhamento das estratégias competitivas operacionais às estratégias competitivas de negócio.

### **3.16 VALIDADE, UNIVERSALIDADE, CONSISTÊNCIA E COMPLETEZ DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO**

Para finalizar o conteúdo abordado, Contador (2008) destaca que é necessário responder quatro questões. O modelo de campos e armas da competição: 1) foi validado?; 2) é universal?; 3) é isento de contradições?; e 4) é completo?

Dessas questões, duas merecem um cuidado especial quanto à validação: a configuração dos campos da competição e a tese do modelo. Aqui será discutida a validação do modelo como um todo e da configuração dos campos da competição em particular.

#### **3.16.1 A concepção epistemológica do modelo de campos e armas da competição**

Conforme Contador (2008), a via epistemológica é um dos caminhos da evolução do conhecimento, pois “consiste na reflexão em torno da natureza, etapas e limites do conhecimento humano, especialmente nas relações que se estabelecem entre o sujeito indagativo e o objeto inerte, as duas polaridades tradicionais do processo cognitivo” (HOUAISS, 2001).

Esse foi o caminho adotado para a concepção do modelo de campos e armas da competição, o caminho da observação sobre o processo de competição entre as empresas e da reflexão, para se chegar às proposições.

Esse foi também o caminho para verificar a validade das proposições, o caminho da validade cognitiva da prática – se funciona, é válido. Muitos testes empíricos foram realizados para chegar às conclusões.

Esse também foi o caminho para verificar a universalidade, consistência e completez do modelo (CONTADOR, 2008).

### **3.16.2 Validade e universalidade do modelo de campos e armas da competição e da configuração dos campos da competição**

Para responder à primeira questão, segundo Contador (2008), é necessário validar as seguintes afirmações:

1. o modelo de campos e armas da competição é adequado, capaz e suficiente para analisar as formas usadas pelas empresas para competir, para identificar e analisar suas estratégias competitivas, para explicar os fatores determinantes da sua competitividade, para recomendar medidas destinadas à ampliação da sua competitividade e para formular suas estratégias competitivas; e
2. a configuração dos campos da competição é adequada, capaz e suficiente para representar as estratégias competitivas de negócio das empresas.

Desde 1999, o modelo de campos e armas da competição tem sido aplicado para: analisar como as empresas competem, identificar suas estratégias competitivas, explicar por que umas são mais competitivas que outras (quais fatores explicam sua competitividade) e recomendar medidas destinadas à ampliação da sua competitividade. Isso foi feito em 12 estudos, envolvendo 186 empresas industriais e de serviço de variados segmentos econômicos, que embasaram nove dissertações de mestrado e três projetos de iniciação científica. Pela importância desses trabalhos, que são submetidos à aprovação de bancas constituídas por três professores doutores, conclui-se que os estudos foram feitos em profundidade (CONTADOR, 2008).

O modelo de campos e armas da competição foi utilizado também em três extensos estudos de caso, dois para fundamentar dissertações de mestrado (RIBEIRO, 2003 e RYLO, 2004) e um para trabalho de conclusão de curso (MANTOVANI, 2003), e em outros 219 estudos de casos realizados por alunos de mestrado.

Todos esses estudos, que foram feitos em profundidade e envolveram mais de quatrocentas empresas, alcançaram de forma bastante satisfatória seus objetivos. Isso evidencia que o modelo de campos e armas da competição mostrou-se adequado, capaz e suficiente. Pela importância e seriedade desses estudos, pode-se inferir a validade do modelo, no sentido de possuir todas as condições para produzir os efeitos dele esperados. Ou seja, não é possível rejeitar sua validade.

Paralelamente a esses estudos, o conceito e a configuração dos campos da competição vêm sendo testados, quase diariamente desde 2000, por meio da análise de centenas de casos, publicados na literatura especializada e na imprensa, relativa às estratégias competitivas de empresas dos mais diversos segmentos econômicos.

Como, ainda, a configuração dos campos da competição foi adequada, capaz e satisfatória para identificar e classificar as estratégias competitivas de negócio das mais de quatrocentas empresas nas quais foram realizados estudos sobre competitividade empresarial, pode-se inferir sua validade. Ou seja, a configuração tem se mostrado adequada, capaz e suficiente para representar todas as possíveis estratégias competitivas de negócio das empresas (CONTADOR, 2008).

Em resumo, como a validade das duas afirmações colocadas no início desta seção pôde ser inferida, pode-se inferir também a validade do modelo de campos e armas da competição e da configuração dos campos da competição, no sentido de eles possuírem todas as condições para produzir os efeitos deles esperados (CONTADOR, 2008).

A validade implica na universalidade do conceito. Pois, como afirmou Kant, quando o juízo é válido para tudo que está compreendido em dado conceito, também é válido para qualquer um que represente um objeto segundo esse conceito.

Assim, pela mesma argumentação, pode-se inferir que o modelo de campos e armas da competição e a configuração dos campos da competição gozam das propriedades da universalidade. Pela Filosofia, universal é a idéia ou o conceito aplicável a todos os indivíduos de uma mesma classe de seres ou objetos.

Entretanto, deve-se mencionar a observação de Kant: a universalidade empírica nunca é rigorosa ou totalmente verdadeira. Assim, deve-se aceitar, em tese, que poderá ocorrer alguma situação onde o modelo de campos e armas da competição e a configuração dos campos da competição não sejam adequados, capazes ou suficientes.

Enfim, por gozarem das propriedades da universalidade, o modelo e a configuração são aplicáveis a qualquer tipo de empresa, quer industrial, de serviço, extrativista ou do agronegócio, de qualquer porte e de qualquer natureza jurídica (CONTADOR, 2008).

### **3.16.3 Consistência e completude do modelo de campos e armas da competição e da configuração dos campos da competição**

Para responder a terceira e a quarta questões, segundo Contador (2008), é necessário examinar a consistência e a completude do modelo e da configuração.

Em função das aplicações bem-sucedidas relatadas na seção anterior, pode-se inferir que o modelo de campos e armas da competição e a configuração dos campos da competição gozam das propriedades da consistência, no sentido dado pela Lógica, que é

caracterizado pela coerência lógica e pela ausência de contradição em um pensamento, doutrina ou proposição (CONTADOR, 2008).

O modelo de campos e armas da competição e a configuração dos campos da competição são completos? Pelo Teorema de Gödel (NAGEL e NEWMAN, 1958), eles, por possuírem as propriedades da consistência, não gozam das propriedades da completude, no sentido de serem completos e acabados. Ao analisar os sistemas matemáticos (como a Geometria Euclidiana e a Aritmética), esse genial matemático concluiu que “se a Matemática é consistente (livre de paradoxos) então ela é incompleta”. Segundo Ricardo Kubrusly (2004), professor do Instituto de Matemática da Universidade Federal do Rio de Janeiro, “o Teorema de Gödel é talvez o mais surpreendente e o mais comentado resultado matemático do século XX. Com certeza, é o mais incompreendido e um dos únicos teoremas que se presta a discussões filosóficas acaloradas e imediatas”.

Assim, pelo Teorema de Gödel, apesar de o modelo de campos e armas da competição e a configuração dos campos da competição terem se mostrado completos até o momento, nada se pode afirmar sobre sua completude. Ou seja, o modelo e a configuração poderão vir a ser completados (CONTADOR, 2008).

Entretanto, com respeito à configuração dos campos da competição, duas afirmações são significativas: 1) até hoje, cada um das centenas de casos analisados pôde ser enquadrado em um dos campos da competição; e 2) no nível de agregação adotado na configuração, não foi descoberto até agora um novo campo da competição (CONTADOR, 2008).

## CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

O objetivo deste capítulo é descrever os aspectos metodológicos utilizados na condução desta pesquisa.

### 4.1 MÉTODO DA PESQUISA

Para alcançar o objetivo geral desta pesquisa, o estudo apresenta a seguinte classificação:

- Tipo de pesquisa: exploratória, pois o estudo visa compreender as estratégias competitivas utilizadas pelas quatro montadoras aplicadas aos seus respectivos modelos. Para Selltiz *et al.* (1987) a pesquisa exploratória vai em busca de novas verdades, ou da confirmação de verdades existentes e aceitas, para a compreensão do fenômeno pesquisado. Ainda segundo Selltiz *et al.* (1987), os principais objetivos de uma pesquisa exploratória são: formular o problema, levantar hipóteses, aumentar o conhecimento do investigador sobre o assunto estudado e esclarecer conceitos.
- Métodos ou meios: optou-se pelo uso do modelo de campos e armas da competição. Como o modelo é relativo (necessita de comparação), a estratégia mais adequada é o estudo de caso múltiplo, onde a questão central a ser respondida pelo estudo está na forma “Como os principais autoveículos compactos brasileiros competem?”, o fenômeno abordado é contemporâneo e o pesquisador terá controle limitado sobre eventos comportamentais (YIN, 2005).
- Procedimentos técnicos: quanto à coleta, e conforme proposto por Yin (2005), buscou-se a utilização de múltiplas fontes de evidência. Os principais métodos e fontes de coleta de dados foram:
  - a. pesquisa documental: documentos e registros em arquivos e Internet sobre as empresas e os modelos objetos do estudo – constituindo-se basicamente de dados históricos, estatísticos, econômicos e operacionais;
  - b. questionários específicos: faz parte da metodologia do modelo de campos e armas da competição a utilização de três tipos específicos de questionários para obter informações do respondente, identificar os campos da competição e mensurar a intensidade das armas utilizadas.

## 4.2 ETAPAS DO MÉTODO

A utilização do modelo de campos e armas da competição, como meio para alcançar os objetivos do trabalho, implicou na seqüência metodológica descrita no Quadro 4.1 a seguir.

Quadro 4.1 – Seqüência metodológica utilizada

<b>Passo</b>	<b>Descrição da Atividade</b>
1	Revisão da literatura e apresentação do modelo de campos e armas da competição (capítulos 2 e 3 respectivamente)
2	Escolha do indicador do grau de competitividade (subcapítulo 4.3)
3	Coleta de dados (subcapítulo 4.4)
4	Seleção das armas da competição (subcapítulo 4.5)
5	Preparação dos questionários: a) Informações Gerais (Apêndice A); b) Identificação dos Campos da Competição (Apêndice B); e c) Avaliação da Intensidade atual das Armas da Competição (Apêndice C).
6	Identificação das armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes por meio da matriz de priorização das armas, para cada campo da competição declarado (subcapítulo 4.6)
7	Cálculo da intensidade das armas (subcapítulo 4.7)
8	Cálculo da intensidade média das armas, foco e dispersão (subcapítulo 4.8)
9	Testes estatísticos utilizados para análise dos dados (subcapítulo 4.9)
10	Resultados da pesquisa (capítulo 5)
11	Conclusões (capítulo 6)

Fonte: Autor.

## 4.3 CRITÉRIO ADOTADO PARA DEFINIR O INDICADOR DE COMPETITIVIDADE

### 4.3.1 Introdução

Definir o critério que mede o grau de competitividade dos modelos objeto deste estudo foi um trabalho fundamental para a elaboração desta pesquisa. Isso porque, o número de variáveis envolvidas é muito grande e diversa.

Como visto na revisão da literatura existe muita divergência entre os autores quanto à escolha de um indicador de competitividade. A literatura fornece diversas possibilidades de indicadores: financeiros, participação de mercado, operacionais e compostos, entre outros. Apesar da diversidade de pensamentos, que gera grande variedade de indicadores, há consenso entre a maioria dos autores quanto à necessidade de mensuração da competitividade – que deve ser feita por meio de indicadores de resultado.

Assim, a escolha do indicador de competitividade a utilizar é uma etapa fundamental do modelo de campos e armas da competição, pois sendo este um modelo qualitativo e quantitativo, a competitividade precisa necessariamente ser medida.

#### 4.3.2 Desenvolvimento e escolha do indicador da competitividade adotado

A ANFAVEA, entidade que representa as montadoras brasileiras, disponibiliza em seu *site* uma planilha intitulada “Licenciamento de Veículos Automotores Nacionais e Importados”, cuja fonte é o RENAVAM (Registro Nacional de Veículos Automotores) /DENATRAN (Departamento Nacional de Trânsito), com as informações precisas dos emplacamentos de todos os veículos novos (nacionais e importados) vendidos e licenciados mensalmente no Brasil. Foram escolhidas as planilhas dos fechamentos anuais de 2003 a 2006, resultando em um período de quatro anos para avaliar a evolução das vendas de cada modelo objeto deste estudo.

No início deste estudo, com base nessas planilhas, foram elaborados e calculados quatro indicadores distintos, na tentativa de encontrar aquele que melhor refletisse a competitividade de cada modelo dentro do seu segmento de mercado no período analisado. Foi então adotada a definição de Contador (2008) para o qual os indicadores de mercado mais freqüentemente utilizados pelo modelo de campos e armas da competição para avaliar o grau de competitividade são a variação absoluta ou a variação percentual, num determinado período de tempo, do faturamento ou da receita líquida ou do volume de produção ou de outro indicador de crescimento de mercado em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico.

Os critérios de cálculo de indicador de mercado utilizados com maior freqüência são: 1) variação em números absolutos de uma dessas três variáveis no período de alguns anos; 2) variação em números absolutos de uma dessas três variáveis no período dividido pela variação do setor, indicador que mede o quanto do crescimento do mercado foi conquistado pela empresa; 3) crescimento da participação de mercado; 4) variação percentual de participação de mercado; e 5) uma dessas três variáveis em um ano dividido pela de alguns anos anteriores (geralmente quatro anos).

Atendendo as diretrizes descritas, seguem os indicadores elaborados e calculados, onde:

- **GC** = Grau de Competitividade
- **pi** = produto i (Palio, Uno, Fiesta hatch, KA, Celta, Corsa hatch, Gol, Fox)
- **a** = f(evento) → (anual: 2003, 2004, 2005 e 2006)

- **mercado brasileiro concorrente** é composto pelos modelos: Palio, Uno, Fiesta hatch, KA, Celta, Corsa hatch, Gol, Fox, Peugeot 206 e Clio hatch.

Seguem os três primeiros indicadores construídos:

**1º Indicador:**

$$GC_{pi} = \frac{\frac{\text{vendas ano a pi}}{\text{vendas 2003 pi}}}{\frac{\text{mercado brasileiro concorrente pi ano a}}{\text{mercado brasileiro concorrente pi 2003}}}$$

**2º Indicador:**

$$GC_{pi} = \frac{\text{vendas pi ano a}}{\text{mercado pi ano a}} - \frac{\text{vendas pi 2003}}{\text{mercado 2003}}$$

**3º Indicador:**

$$GC_{pi} = \frac{\text{vendas ano a} - \text{vendas 2003}}{\text{mercado ano a} - \text{mercado 2003}}$$

Esses três indicadores de competitividade foram calculados para os oito autoveículos objeto deste estudo e, posteriormente, submetidos à avaliação individual e conjunta de consumidores e de pessoas ligadas ao setor automotivo brasileiro. Desse público foi solicitado que dessem suas opiniões e pareceres quanto à adequabilidade, aplicabilidade, fidelidade e real percepção da competitividade oferecida por cada indicador. Houve diversidade de opiniões e não foi possível consensar um indicador.

Juntamos então, aos três indicadores iniciais, um quarto indicador, calculado por meio da seguinte fórmula:

**4º Indicador:**

$$GC_{pi} = \frac{\text{vendas pi (2003 + 2004 + 2005 + 2006)}}{\text{vendas mercado (2003 + 2004 + 2005 + 2006)}}$$

Este indicador reflete os valores percentuais da participação de vendas de cada modelo de autoveículo nos períodos analisados.

Novamente submetemos os valores obtidos com os três índices iniciais, mais os valores do quarto índice, à análise do mesmo público anterior.

Finalmente chegou-se, quase que por unanimidade de respostas das pesquisas efetuadas junto a especialistas do setor e de consumidores, que o índice que melhor reflete o grau de competitividade dos modelos estudados dentro de seu segmento de mercado é o quarto indicador.

Dessa forma atendeu-se aos dois critérios definidos por Contador (2008) para determinação do índice de competitividade a adotar:

1. para medir o grau de competitividade, a empresa deve criar um indicador que reflita seus objetivos, com o qual conseguirá comparar-se às concorrentes e ir avaliando os efeitos das suas decisões sobre sua competitividade; e
2. o indicador do grau de competitividade deve ser submetido a um processo de validação.

A tabela 4.2 apresenta o grau de competitividade calculado de cada autoveículo.

Tabela 4.2 – Grau de Competitividade dos Autoveículos

<b>Modelo de autoveículo</b>	<b>Grau de competitividade</b>
Gol	23,31
Palio	17,27
Celta	15,51
Uno	13,60
Fox	8,44
Fiesta hatch	7,95
Corsa hatch	3,97
KA	2,66

Fonte: Autor.

#### **4.4 METODOLOGIA PARA COLETA DE DADOS**

Para a coleta de dados foi utilizada a aplicação de questionários junto a executivos das quatro empresas que fazem parte da amostra escolhida. A utilização de questionários é parte do método do modelo de campos e armas da competição, pois são essenciais para a determinação das armas e dos campos da competição valorizados pelas empresas estudadas, bem como, para a determinação do grau de intensidade das armas dessas empresas, aplicadas especificamente aos modelos escolhidos. O Quadro 4.3, a seguir, indica os questionários que foram aplicados na pesquisa.

Quadro 4.3 – Resumo dos questionários aplicados

<b>Questionário</b>	<b>Respondente</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Detalhamento</b>
<b>1.</b> Informações gerais e percepção da competitividade	Executivos das montadoras pesquisadas	Informações para identificar a empresa e o respondente	Apêndice A
<b>2.</b> Campos da competição	Executivos das montadoras pesquisadas	Pesquisar os campos da competição dos modelos e os valorizados pelos clientes	Apêndice B
<b>3.</b> Armas da competição	Executivos das montadoras pesquisadas	Identificar a intensidade de cada arma utilizada pela empresa	Apêndice C

Fonte: Autor.

Para viabilizar esta parte da pesquisa, contatou-se o diretor da planta Anchieta da Volkswagen do Brasil, que também já trabalhou na Fiat Automóveis. Foi-lhe apresentada a essência e finalidade deste trabalho, bem como o modelo de campos e armas da competição. O referido diretor indicou três respondentes na Volkswagen do Brasil e também indicou, pelo seu prévio conhecimento e relacionamento, os três respondentes na Fiat Automóveis.

Quanto à Ford, devido à Autolatina, parceria entre Volkswagen e Ford no período de 1987 a 1994, ainda mantemos vários contatos profissionais e pessoais, o que facilitou o envio dos questionários para três executivos.

Quanto à GM, os questionários foram enviados para três executivos, por meio de contatos fornecidos pelo pessoal da Disposição de Materiais da Volkswagen do Brasil e de fornecedores comuns.

Os executivos representam as áreas de engenharia, produção e marketing.

#### **4.5 METODOLOGIA PARA SELEÇÃO DAS ARMAS DA COMPETIÇÃO**

Para realizar esta parte do trabalho, partiu-se da seguinte questão: Quais atividades ou recursos são simplesmente armas e quais são armas da competição?

A resposta dessa questão passa por um dos pontos centrais do modelo de campos e armas da competição – a determinação das armas da competição. O processo de determinação contém cinco etapas:

1. selecionar na Relação de Armas (CONTADOR, 2008) todas as atividades e recursos que têm potencial para serem armas da competição da empresa;
2. validar e complementar a Lista de Armas versão 1 por meio de consulta às diversas áreas da empresa (denominada Lista de Armas versão 2);
3. descrever o conteúdo das armas com o auxílio das áreas da empresa;
4. identificar dentro do universo de armas da Lista de Armas versão 2, por meio da análise de conteúdo, as que farão parte do conjunto de armas da competição da empresa (denominada Lista de Armas da Competição da empresa); e
5. escolher as armas da competição que serão utilizadas em função da relevância para propiciar vantagem competitiva à empresa.

Para cumprir a primeira etapa, é necessário entender a natureza das armas. Isso implica em conhecer a classificação das armas de acordo com sua natureza.

Para cumprir a segunda etapa, é necessário definir um critério, e o critério adotado é o da importância da arma para cada área da empresa.

Para cumprir a terceira etapa, é necessário conhecer a empresa como um todo e também solicitar apoio de especialistas de cada área da empresa.

Para cumprir a quarta etapa, é necessário avaliar o conteúdo de cada arma para saber se ela possui suficiente conteúdo estratégico para ser uma arma da competição.

Essas quatro etapas evidenciam que a natureza, a importância e o conteúdo de uma atividade ou de um recurso são os critérios para determinar se ela ou ele deve fazer parte do conjunto das armas da competição da empresa.

Tendo definido o conjunto das armas da competição, é necessário escolher as armas da competição que serão utilizadas. É a quinta etapa. Para tanto, é necessário classificar as armas da competição da empresa segundo sua relevância para o alcance das vantagens competitivas almejadas por ela. Surge assim uma segunda classificação: armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes.

O Quadro 4.4, a seguir, contém as 53 armas selecionadas para alcançar os objetivos deste trabalho:

Quadro 4.4 – Relação das armas da competição selecionadas

Nº.	Denominação da Arma
01	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas
02	Assistência técnica
03	Garantia
04	Atendimento ao Governo e frotistas
05	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor
06	Monitoramento da satisfação do consumidor
07	Influência sobre clientes em potencial
08	Projeto do processo produtivo
09	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade
13	Terceirização da produção
14	Sistema de PCP
15	Administração de materiais
16	<i>Just-in-time</i> (Produção puxada)
17	Flexibilidade para trocar de produtos
18	Estruturação da rede logística
19	Sistema integrado de administração da logística
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores
24	Compra eletrônica
25	Definição dos objetivos da empresa
26	Sistema de inteligência competitiva
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças
28	Formulação da estratégia de negócio
29	Formulação das estratégias operacionais
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor; b. Pesquisa de mercado
32	Administração e auditoria de marketing
33	Participação na concepção do produto
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos
39	<i>Design</i>
40	Funcionalidade e segurança do produto
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados
43	Agilidade no lançamento de novos produtos
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão
46	Boas práticas de governança corporativa
47	Contabilidade estratégica
48	Controladoria estratégica
49	Sistema de avaliação de pessoal
50	Política de salários
51	Estabelecimento de metas aos funcionários
52	Política de retenção e atração de talentos
53	Capacitação de pessoal – Treinamento

Fonte: Autor.

#### 4.6 METODOLOGIA PARA IDENTIFICAÇÃO DAS ARMAS RELEVANTES, SEMI-RELEVANTES E IRRELEVANTES

A relevância da arma para a competitividade da empresa é o critério adotado para identificar se uma arma da competição é adequada para competir num campo. O método para determinar a relevância é o da matriz de priorização das armas (CONTADOR, 2008).

A matriz de priorização das armas é uma matriz quadrada, contendo todas as armas da competição da empresa (contidas no Questionário 3 – Avaliação da Intensidade Atual das Armas da Competição) em todas as linhas e colunas. A classificação parte da comparação de cada arma da linha com todas as armas das colunas e da atribuição, em cada célula da matriz, de pesos que variam de +2 a -2. Os pesos de cada arma das linhas, então, são somados, o que possibilita ordenar as armas segundo a relevância que possui para cada campo da competição, gerando um *ranking* de relevância. Como a matriz é diagonalmente simétrica, com sinal trocado, é uma matriz de soma nula. Como o índice de Nihans é aplicável apenas a números positivos, para usá-lo é necessário somar uma constante à coluna da soma dos pesos de cada arma.

O procedimento do método descrito a seguir é ilustrado na Tabela 4.5, que foi utilizada para classificar 53 armas utilizadas na indústria automotiva. Note-se que a Tabela 4.5 mostra apenas parcialmente a parte quadrada da matriz (deveria haver 53 colunas e não apenas 15 colunas e linhas). Foi necessário amputar parte da Tabela para facilitar a leitura, pois para a tabela completa caber numa folha seria necessário reduzi-la bastante. Entretanto, os resultados mostrados na coluna Soma dos Pesos (S) à direita referem-se aos cálculos feitos sobre a planilha completa e, por isso, não correspondem à soma das quinze colunas mostradas.

O método utiliza o índice de Nihans, que é um índice utilizado para separar um conjunto homogêneo de itens quantificados, sendo mais importantes (Classe A) aqueles maiores que o índice e menos importantes (Classe não-A) aqueles inferiores ao índice. A aplicação do índice sobre a Classe não-A propicia, analogamente, a identificação dos itens menos importantes (Classe C, aqueles menores que o índice) e dos itens de mediana importância (Classe B, aqueles maiores que o índice). O índice pode ser utilizado para separar um conjunto homogêneo de itens quantificados em diversas classes, desde que seja aplicado sucessivas vezes sobre a última classe de itens.

Escolhidos entre os 14 campos da competição aqueles que tenham alguma possibilidade de serem utilizados pela empresa, constrói-se uma matriz de priorização das armas para cada campo da competição.

Em cada matriz, devem ser adotados os passos seguintes (vide Tabela 4.5):

1. comparar a arma de uma linha com todas as armas das colunas, atribuindo, em cada coluna, pesos entre (+2) e (-2) conforme o grau de relevância, para o campo da competição em análise, da arma da linha em relação à arma da coluna, de forma que: (+2) representa arma da linha muito mais relevante que a da coluna; (+1), mais relevante; (0), de mesma relevância; (-1), menos relevante; e (-2), muito menos relevante;
2. somar os pesos atribuídos a cada célula da linha e anotar o valor da soma numa coluna à direita da matriz, denominada Soma dos Pesos (S);
3. verificar a coerência da atribuição de pesos pelo seguinte procedimento: a) somar os valores de todas as células da coluna (S); b) se essa soma for diferente de zero há engano na atribuição de pesos pois, como a matriz é diagonalmente simétrica com sinal trocado, é uma matriz de soma nula;
4. somar, a todos os valores da coluna S, uma constante (Y) que os transforme em números positivos e anotar numa coluna denominada  $X = (S + Y)$  (no exemplo da Tabela 4.5, foi somado o valor 85);
5. verificar a correção da soma anterior pelo seguinte procedimento: a) somar os valores de todas as células da coluna (S + Y); b) se essa soma for diferente do valor da multiplicação do número de linhas por Y, há engano;
6. elevar ao quadrado os valores da coluna X, anotá-los na coluna denominada  $X^2$  e somar os valores da coluna  $X^2$ ;
7. calcular o índice de Nihans por meio da fórmula:

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

(No exemplo da Tabela 4.5, o índice de Nihans é  $467639 / 4505 = 104$ ).

8. criar a coluna denominada Classe A e Classe Não-A, na qual são anotadas como Classe A todas as armas cujo valor X seja superior ao índice de Nihans, e anotadas como Classe Não-A todas as armas cujo valor X seja inferior ao índice de Nihans (as armas Classe A são as armas relevantes para o campo de competição relativo à matriz de priorização em elaboração);

9. repetir os passos 7 e 8 considerando apenas as armas da Classe não-A, para identificar as armas semi-relevantes (Classe B, aquelas cujo valor X seja superior ao novo índice de Nihans) e as irrelevantes (Classe C, aquelas cujo valor X seja inferior ao novo índice de Nihans); para isso, criar as colunas X e  $X^2$  da Classe não-A, cujos valores são copiados das colunas X e  $X^2$  dos passos 4 e 6, e criar a coluna “Classe B e Classe C” para indicar a classe a que pertence cada arma da Classe não-A.

Como se pode concluir, esse método é bastante simples, e sua aplicação é muito facilitada pelo uso de uma planilha Excel. O tempo despendido nas comparações entre todas as armas é proporcional ao quadrado do número de armas analisadas. No exemplo da Tabela 4.5, onde o universo é de 53 armas, foram feitas  $53 \times 52 / 2 = 1378$  comparações (a divisão por 2 deve-se ao fato de a matriz ser diagonalmente simétrica, o que implica na desnecessidade de fazer as comparações abaixo da diagonal, pois basta repetir os pesos obtidos acima da diagonal com sinal trocado).

Para a aplicação do método será utilizada uma planilha Excel. A Tabela 4.5, extraída deste trabalho, é mostrada a título de exemplificação de como as matrizes de priorização das armas serão construídas. Neste trabalho, construíram-se matrizes semelhantes para os campos indicados e armas específicas dos modelos de autoveículos compactos pesquisados.

Tabela 4.5 – Exemplo de uma matriz de priorização oriunda desta pesquisa de campos e armas na indústria automotiva. O campo da competição considerado é preço

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	(S)	X = (S+Y)	(X) <sup>2</sup>	(X) <sup>2</sup> / X	Classe A e NÃO-A	(S)	X = (S+Y)	(X) <sup>2</sup>	(X) <sup>2</sup> / X	Classe B Classe C
1		0	0	1	0	0	0	-1	-1	-1	-2	0	-2	-2	-2	-25	60	3600	60	NÃO A	-25	61	3721	61	Classe B
2	0		0	2	1	0	0	-1	-1	-1	-2	0	-2	-2	-2	-18	67	4489	67	NÃO A	-18	67	4489	67	Classe B
3	0	0		-2	0	0	0	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-1	-1	-30	55	3025	55	NÃO A	-30	55	3025	55	Classe C
4	-1	-2	2		1	1	1	0	0	0	-1	1	1	0	1	22	107	11449	107	Classe A					
5	0	-1	0	-1		0	1	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-47	38	1444	38	NÃO A	-47	38	1444	38	Classe C
6	0	0	0	-1	0		0	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-41	44	1936	44	NÃO A	-41	44	1936	44	Classe C
7	0	0	0	-1	-1	0		-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-48	37	1369	37	NÃO A	-48	37	1369	37	Classe C
8	1	1	2	0	2	2	2		0	0	0	0	1	0	0	43	128	16384	128	Classe A					
9	1	1	2	0	2	2	2	0		0	0	1	1	0	0	45	130	16900	130	Classe A					
10	1	1	2	0	2	2	2	0	0		0	0	1	1	1	46	131	17161	131	Classe A					
11	2	2	2	1	2	2	2	0	0	0		2	2	1	1	63	148	21904	148	Classe A					
12	0	0	2	-1	2	2	2	0	-1	0	-2		-2	-1	-1	-21	64	4096	64	NÃO A	-21	64	4096	64	Classe B
13	2	2	2	-1	2	2	2	-1	-1	-1	-2	2		1	1	54	139	19321	139	Classe A					
14	2	2	1	0	2	2	2	0	0	-1	-1	1	-1		0	52	137	18769	137	Classe A					
15	2	2	1	-1	2	2	2	0	0	-1	-1	1	-1	0		53	138	19044	138	Classe A					
	25	18	30	-22	47	41	48	-43	-45	-46	-63	21	-54	-52	-53	0	4505	467639	104	=> N		1325	74487	56	=> N

Fonte: Autor.

As armas relevantes são as pertencentes à Classe A. São elas que sustentam a competitividade da empresa, pois, são elas as *poucas armas* citadas na tese do modelo de campos e armas da competição – Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado. O conjunto das armas relevantes corresponde às competências essenciais para a empresa competir no respectivo campo.

As armas semi-relevantes e as armas irrelevantes são as pertencentes respectivamente às Classes B e C

Feita a separação das armas nas três classes, é necessário verificar sua adequação aos propósitos da empresa, pois um método matemático, como o índice de Nihans, se por um lado é preciso, por outro não leva em consideração fatores que podem ser importantes. Assim pode ser interessante para a empresa considerar como semi-relevantes as últimas armas classificadas como relevantes, e vice-versa. Essa verificação deve ser feita por mais de uma pessoa.

#### **4.7 METODOLOGIA PARA CÁLCULO DA INTENSIDADE DAS ARMAS**

A intensidade de cada uma das 53 armas da competição deste estudo, foi obtida da seguinte maneira:

1. para cada uma das quatro empresas pesquisadas houve três respondentes para o Questionário 3 (Apêndice C – Avaliação da Intensidade Atual das Armas da Competição);
2. cada um dos respondentes atribuiu uma nota, de 0 a 5, para cada uma das 53 armas;
3. a intensidade final de cada uma das 53 armas, para cada modelo, foi obtida pela média aritmética das três notas atribuídas pelos três respondentes.

Resumindo, cada uma das 53 intensidades das armas, para cada um dos oito autoveículos estudados, foi obtida pela média aritmética das três notas atribuídas pelos três respondentes de cada uma das quatro empresas montadoras envolvidas.

#### **4.8 METODOLOGIA PARA CÁLCULO DA INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO**

As três variáveis quantitativas (intensidade média das armas, foco e dispersão) são fundamentais na análise da competitividade da empresa segundo o modelo de campos e armas da competição. Seguem as definições (CONTADOR, 2008):

Intensidade média das armas: 1. Média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa (as relevantes, as semi-relevantes e as irrelevantes). 2. Variável matemática que mede o nível de intensidade do conjunto das armas da competição da empresa e independe do campo da competição escolhido pela empresa. 3. Variável que mede o esforço de aprimoramento de todas as armas da competição da empresa e reflete a aplicação da filosofia da Qualidade Total. 4. Variável normal, portanto contínua, com domínio entre 0 e 5.

Foco: 1. O mesmo que foco das armas no campo da competição. 2. Variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. 3. Variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas relevantes para o campo escolhido para competir. 4. Variável indicativa da utilização de armas necessárias à competição empresarial no campo escolhido. 5. O oposto da dispersão. 6. Variável calculada pela relação entre a soma da intensidade das armas relevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas e que 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). 7. Variável normal, portanto contínua, com domínio entre 0 e 1.

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. Isso significa que quanto maior for a intensidade das armas relevantes, maior será o foco. Note-se que, sendo uma média, é uma variável normal, portanto contínua, e que tem domínio entre 0 e 1. O método de cálculo será mostrado adiante.

Dispersão: 1. O mesmo que dispersão das armas no campo da competição. 2. Variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. 3. Variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas irrelevantes para o campo escolhido para competir. 4. Variável indicativa da utilização de armas inúteis à competição empresarial no campo da competição escolhido pela empresa. 5. O oposto do foco. 6. Variável calculada pela relação entre a soma da intensidade das armas irrelevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas e que corresponde à média da intensidade das armas irrelevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida da

intensidade das armas (quanto maior for a intensidade das armas irrelevantes, maior será a dispersão). 7. Variável normal, portanto contínua, com domínio entre 0 e 1.

O valor da dispersão é calculado pela relação entre a soma da intensidade das armas irrelevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas. Esse valor corresponde à média da intensidade das armas irrelevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade das armas. Isso significa que quanto maior for a intensidade das armas irrelevantes, maior será a dispersão. Note-se que, sendo uma média, é uma variável normal, portanto contínua, e que tem domínio entre 0 e 1. O método de cálculo será mostrado adiante.

O método de cálculo é muito simples. E é facilitado pelo uso de uma planilha Excel. A Tabela 4.6 serve para ilustrar o método de cálculo das variáveis intensidade média das arma, foco e dispersão para um modelo de uma das montadoras objeto deste estudo. Nas duas colunas à esquerda, numeram-se e relacionam-se todas as armas da competição utilizadas, selecionadas de acordo com o procedimento para determinação do conjunto das armas da competição da empresa. Nas terceira e quarta colunas, intituladas Relevante e Irrelevante, estão indicadas, por um par de números, as armas relevantes, as semi-relevantes e as irrelevantes. A classificação das armas da competição em armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes é feita por meio da matriz de priorização das armas constante no subcapítulo 4.6 Tabela 4.5. A planilha Excel simplesmente retrata essa classificação. O par (1; 0) indica que a respectiva arma é relevante, sendo que o número 1 significa que ela contribui para o foco, e o número 0, que não gera dispersão. O par (0; 0) indica que a respectiva arma é semi-relevante, evidenciando que ela não contribui para o foco nem para a dispersão. O par (0; 1) indica que a respectiva arma é irrelevante, sendo que o número 1 significa que ela gera dispersão, e o número 0, que não contribui para o foco.

Como já exhaustivamente explicado, a classificação das armas da competição em armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes é feita em função do campo da competição. No caso da Tabela 4.6 o campo escolhido pela empresa Volkswagen para o produto Gol é o de preço do produto (como indicado no alto das colunas Relevante e Irrelevante). Portanto, essas duas colunas valem para qualquer empresa que compete em preço do produto no setor automotivo. Obviamente, os valores serão outros no caso das empresas que declararam competir em outros campos. Na quinta coluna da Tabela 4.6, é anotado o valor da intensidade de cada arma, cálculo descrito no subcapítulo 4.7.

Tabela 4.6 – Planilha de cálculo da intensidade média das armas, foco e dispersão

Produto: GOL		Campo: Preço do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	4,4	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	0	4,3	0,0	0,0
3	Garantia	0	1	4,2	0,0	4,2
4	Atendimento ao Governo e frotistas	1	0	4,3	4,3	0,0
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	4,0	0,0	4,0
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	0	1	4,5	0,0	4,5
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	4,1	0,0	4,1
8	Projeto do processo produtivo	1	0	4,5	4,5	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	4,2	4,2	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	4,2	4,2	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	1	0	4,0	4,0	0,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	0	4,0	0,0	0,0
13	Terceirização da produção	1	0	4,0	4,0	0,0
14	Sistema de PCP	1	0	3,9	3,9	0,0
15	Administração de materiais	1	0	4,0	4,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	1	0	4,1	4,1	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	2,9	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	1	0	3,8	3,8	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	1	0	3,6	3,6	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	1	0	3,5	3,5	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	4,1	0,0	4,1
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	0	0	4,0	0,0	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	4,0	4,0	0,0
24	Compra eletrônica	1	0	3,4	3,4	0,0
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,3	0,0	3,3
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,5	3,5	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	4,0	4,0	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	0	0	3,7	0,0	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,5	3,5	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,6	0,0	4,6
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	0	1	4,2	0,0	4,2
32	Administração e auditoria de marketing	0	1	4,0	0,0	4,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	4,3	4,3	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	0	1	4,6	0,0	4,6
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,7	0,0	4,7
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,8	4,8	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	4,0	4,0	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	0	0	4,1	0,0	0,0
39	Design	1	0	4,1	4,1	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	0	0	4,2	0,0	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	4,0	4,0	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	0	1	4,2	0,0	4,2
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	3,5	0,0	3,5
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	0	3,6	0,0	0,0
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,1	0,0	3,1
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	4,2	0,0	4,2
47	Contabilidade estratégica	1	0	4,1	4,1	0,0
48	Controladoria estratégica	1	0	4,1	4,1	0,0
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,5	0,0	3,5
50	Política de salários	1	0	3,9	3,9	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	1	0	4,1	4,1	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	0	1	4,0	0,0	4,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	1	3,6	0,0	3,6
<b>SOMA</b>		<b>26</b>	<b>18</b>	<b>211,4</b>	<b>104,0</b>	<b>72,2</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,99</b>	<b>0,800</b>	<b>0,803</b>

Fonte: Autor.

A sexta coluna da Tabela 4.6, pontuação em foco, é obtida pela multiplicação da terceira coluna pela quinta. Significa considerar apenas a intensidade das armas relevantes (que correspondem ao valor 1 da terceira coluna).

O foco é medido pela relação entre a soma da intensidade das armas relevantes e a intensidade máxima possível de ser obtida no conjunto das armas relevantes. A soma da intensidade das armas relevantes é indicada na linha da soma (104,0). A intensidade máxima possível de ser alcançada nas armas relevantes é obtida pela multiplicação da quantidade de armas relevantes (26), mostrada na linha da soma da terceira coluna (arma relevante), por 5, que é o valor máximo da intensidade de uma arma. O valor do foco do modelo (0,800), mostrado na última linha, é obtido pela soma da sexta coluna (104,0) dividida pelo valor da multiplicação da soma da terceira coluna por 5 ( $26 \times 5 = 130$ ).

O valor da dispersão é obtido de forma análoga. A sétima coluna da Tabela 4.6, pontuação em dispersão, é obtida pela multiplicação da quarta coluna pela quinta. Significa considerar apenas a intensidade das armas irrelevantes (valor 1 da quarta coluna).

A dispersão é medida pela relação entre a soma da intensidade das armas irrelevantes e a intensidade máxima possível de ser obtida no conjunto das armas irrelevantes. Assim, o valor da dispersão do modelo Gol, para o campo preço (0,803), mostrado na última linha, é obtido pela soma da sétima coluna (72,2) dividida pelo valor da multiplicação da soma da quarta coluna por 5 ( $18 \times 5 = 90$ ).

A intensidade média das armas da empresa é a média da intensidade das suas armas, calculada pela divisão da soma da intensidade das armas (211,4) pelo número total de armas (53), resultando no valor 3,99.

#### **4.9 TESTES ESTATÍSTICOS UTILIZADOS PARA ANÁLISE DOS DADOS**

Como as hipóteses a testar neste trabalho foram formuladas sob a forma de hipótese mais provável (seção 1.4.4), os resultados esperados são idênticos à redação das respectivas hipóteses. O modelo de campos e armas da competição não exige a aplicação de testes estatísticos complexos. Além do índice da Nihans, já explicado no subcapítulo 4.6, foram usadas três ferramentas estatísticas para o desenvolvimento deste trabalho, o Teste de Wilcoxon-Mann-Whitney, a Correlação de Pearson ( $r$ ) e o Teste  $t$ , todas elas encontradas com facilidade em livros de estatística.

Cabe salientar que neste estudo especificamente, foi adotado para o teste  $t$ , o nível de significância de 10%. Justifica-se essa decisão pelos seguintes fatos:

- a) o teste  $t$  é muito rigoroso; e
- b) a amostra deste estudo, embora significativa e representativa, é muito pequena.

Compara a média de 4 elementos com a média de outros 4 elementos.

Por isso, é conveniente relaxar as hipóteses para  $\alpha = 0,10$  a fim de que seja possível haver discriminação pelo teste  $t$ .

#### 4.9.1 Teste de Wilcoxon-Mann-Whitney

Para analisar se há diferença entre as estratégias competitivas de negócio dos autoveículos mais competitivos e as dos menos competitivos, é necessário verificar se há diferença significativa com relação à escolha dos campos da competição entre eles. Para facilitar a compreensão deste teste, segue abaixo um exemplo, tendo como referência o artigo “Metodologia para a análise e ampliação da competitividade empresarial” (CONTADOR, 2006).

Nesse trabalho, o autor obteve como resultado das variáveis quantitativas do modelo de campos e armas da competição para as empresas objeto da pesquisa, considerando 55 armas, os dados apresentados na Tabela 4.7. No subcapítulo 5.3, este teste é aplicado ao caso real desta pesquisa.

Tabela 4.7 – Resultados das variáveis quantitativas do modelo de campos e armas da competição para as empresas objeto da pesquisa

Empresa	Campo da competição	Grupo	Grau de competitividade	Intens. média das armas	Foco	Dispersão
R11	Qualidade	S	93	6,53	0,70	0,56
R56	Qualidade	S	85	6,11	0,71	0,42
R52	Qualidade	S	83	7,66	0,80	0,71
R21	Qualidade	S	80	7,00	0,71	0,67
R01	Qualidade	S	76	6,64	0,67	0,66
R18	Preço	S	66	5,42	0,56	0,53
R50	Prazo de entrega	S	58	6,02	0,56	0,68
R74	Prazo de entrega	M	53	5,56	0,57	0,54
R45	Qualidade	I	40	5,13	0,50	0,54
R48	Qualidade	I	35	4,89	0,47	0,52
R40	Qualidade	I	34	4,24	0,44	0,39
R42	Qualidade	I	30	3,89	0,42	0,33
R02	Qualidade	I	28	4,80	0,45	0,54
R57	Qualidade	I	27	4,40	0,40	0,53
R49	Produto inovador	I	21	4,22	0,37	0,55
R51	Qualidade	I	18	4,36	0,39	0,53

Fonte: Contador, 2008.

Comparando o conjunto dos campos da competição das empresas mais competitivas (Grupo S) com o conjunto das menos competitivas (Grupo I), pode-se intuir que não há diferença entre ambos (vide Tabela 4.7). No entanto, para dar tratamento estatístico, utilizou-se o teste de Wilcoxon-Mann-Whitney, um teste não paramétrico útil para verificar a identidade de duas populações a partir da soma dos postos dos valores observados (MENDENHALL, 1963 *apud* CONTADOR, 2006).

O posto de um valor em um conjunto de  $n$  valores é o número que indica sua posição no conjunto ordenado do primeiro ao  $n$ -ésimo valor.

Para aplicar o teste, a hipótese nula ( $H_0$ ) adotada é a igualdade entre os dois conjuntos de estratégias competitivas. Wilcoxon considerou que, sendo válida a hipótese  $H_0$ , as somas dos postos nas amostras deveriam fornecer valores intermediários compatíveis com o tamanho de cada amostra. Mann e Whitney desenvolveram um procedimento para o teste baseado no cálculo de qualquer uma das quantidades:

$$u_1 = n_1 \cdot n_2 + \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} - T_1 \quad \text{ou} \quad u_2 = n_1 \cdot n_2 + \frac{n_2(n_2 + 1)}{2} - T_2$$

onde  $n_1$  e  $n_2$  são o tamanho das duas amostras, e  $T_1$  e  $T_2$  as respectivas soma dos postos. Para  $n_1 > 7$  e  $n_2 > 7$ , admite-se que as variáveis  $u_1$  ou  $u_2$  possuem distribuição normal, sendo que, para  $H_0$  verdadeira, tem-se:

$$\mu(u_1) = \mu(u_2) = \frac{n_1 \cdot n_2}{2} \quad \text{e} \quad \sigma(u_1) = \sigma(u_2) = \sqrt{\frac{n_1 \cdot n_2 (n_1 + n_2 + 1)}{12}}$$

Assim, utilizando-se os valores  $u_1$  ou  $u_2$ , é possível construir o seguinte teste:

$$z = \frac{u_1 - \mu(u)}{\sigma(u)}$$

As estratégias competitivas de negócio adotadas pelas empresas são representadas pelos campos da competição: a) qualidade do produto; b) preço; c) prazo de entrega; e d) produto inovador. Associando-se as estratégias (a, b, c, d) aos valores (1, 2, 3, 4), respectivamente, os postos de cada uma das estratégias podem ser

identificados, fornecendo os valores da Tabela 4.8. Nessa tabela, como o valor um aparece 12 vezes nas primeiras posições, seu posto é dado por:

$$\sum_{i=1}^{12} (i/12) = 6,5$$

Tabela 4.8 – Postos dos campos da competição para o teste de Wilcoxon- Mann-Whitney

CAMPOS DA COMPETIÇÃO		POSTOS	
Empresas mais competitivas	Empresas menos competitivas	Empresas mais competitivas	Empresas menos competitivas
1	1	6,5	6,5
1	1	6,5	6,5
1	1	6,5	6,5
1	1	6,5	6,5
1	1	6,5	6,5
2	1	13	6,5
3	4	14	15
	1		6,5
$N_1 = 7$	$n_2 = 8$	$T_1 = 59,5$	$T_2 = 60,5$

Fonte: Contador, 2008.

Com isso, calcula-se:

$$\mu(u_1) = \frac{7 \times 8}{2} = 28 ; \sigma(u_1) = \sqrt{\frac{7 \times 8 \times (7 + 8 + 1)}{12}} = 8,63 ; u_1 = 7 \times 8 + \frac{7(7 + 1)}{2} - 59,5 = 24,5$$

e

$$z = \frac{24,5 - 28}{8,63} = -0,41$$

Como a variável de teste  $z$  é muito pequena, não é possível rejeitar  $H_0$ . Assim, para este estudo, conclui-se que não há diferença significativa entre os campos da competição das empresas mais competitivas e os das menos competitivas, ou seja, comprovou-se estatisticamente que as empresas mais competitivas e as menos competitivas adotam as mesmas estratégias competitivas de negócio.

Neste estudo, o autor chegou à conclusão, em primeiro lugar, que as empresas têm percepção muito semelhante sobre os campos da competição valorizados pelos clientes – qualidade do produto – e, em segundo lugar, que as estratégias competitivas

não explicam a diferença no grau de competitividade das empresas e sim, as estratégias funcionais.

#### 4.9.2 Correlação de Pearson (r)

Não basta apenas saber que ocorre uma correlação entre variáveis, há necessidade de se quantificar a relação entre elas, isto é, conhecer a intensidade da correlação. Assim, o matemático Karl Pearson (1857 – 1936) criou uma fórmula para o cálculo do coeficiente de correlação entre duas variáveis que leva o seu nome: coeficiente de Pearson representado por “r”. A interpretação dos valores dos coeficientes de correlação obedece à seguinte convenção:

Tabela de correlação de Pearson

<b>r de Pearson ou r de Spearman ou Q de Yule</b>	<b>Interpretação</b>
+0,90 a +1,00	Associação positiva muito forte
+0,80 a +0,89	Associação positiva forte
+0,70 a +0,79	Associação positiva moderada
+0,60 a +0,69	Associação positiva fraca
+0,01 a +0,59	Associação positiva muito fraca ou desprezível
0,00	Nenhuma associação
-0,01 a -0,59	Associação negativa muito fraca ou desprezível
-0,60 a -0,69	Associação negativa fraca
-0,70 a -0,79	Associação negativa moderada
-0,80 a -0,89	Associação negativa forte
-0,90 a -1,00	Associação negativa muito forte

Fonte: Costa Neto, 1977.

Segundo Costa Neto (1977), só se pode afirmar, a um dado nível de significância, que há correlação entre duas variáveis se o coeficiente obtido for maior que:

$$r = \sqrt{\frac{t_{n-2}^2}{n-2+t_{n-2}^2}}$$

onde:

$t$  = distribuição  $t$  de Student (Os valores de  $t$  são encontrados nos livros de Estatística. Para este estudo, conforme justificado no subcapítulo 4.9, adotou-se nível de significância de 10%)

$n$  = tamanho da amostra

$r$  = coeficiente de correlação linear de Pearson

### 4.9.3 Teste de hipóteses para pequenas amostras — Teste $t$

Teste usado para comparar duas médias utilizando a distribuição  $t$  de Student, e para avaliar se há diferença significativa entre a média de uma amostra e a média de outra, sendo que haverá diferença significativa, ao nível de significância (neste estudo de 10%) adotado, se o  $t$  calculado pela fórmula abaixo for maior que o  $t$  tabelado em função do grau de liberdade e do nível de significância.

$$t = \frac{x_1 - x_2}{\sqrt{s_1^2 / n_1 + s_2^2 / n_2}}$$

onde:

$x_1$  = média de uma variável relativa aos produtos mais competitivos

$x_2$  = média da mesma variável relativa aos produtos menos competitivos

$s_1$  = desvio-padrão da mesma variável relativa aos produtos mais competitivos

$s_2$  = desvio-padrão da mesma variável relativa aos produtos menos competitivos

$n_1$  = quantidade de produtos mais competitivos da amostra

$n_2$  = quantidade de produtos menos competitivos da amostra

$n_1 + n_2 - 2$  = número de graus de liberdade.

Como a planilha Excel calcula diretamente o nível de significância, a hipótese será aceita se esse nível de significância for menor que 0,10. Para comparar as médias de duas populações utilizando o teste  $t$ , é necessária, a rigor, a satisfação de duas condições: 1<sup>a</sup>) as amostras devem ser independentes; e 2<sup>a</sup>) a média das amostras deve ter distribuição normal.

## CAPÍTULO 5 – RESULTADOS DA PESQUISA

### 5.1 TESTES ESTATÍSTICOS DE HIPÓTESES E RESULTADOS ESPERADOS

O modelo de campos e armas da competição adota o método estatístico para testar as hipóteses, o que exige a formulação de hipóteses em linguagem estatística. Assim, para cada hipótese deve ser formulada pelo menos uma hipótese estatística a testar.

Os objetivos específicos, as hipóteses e as hipóteses estatísticas a testar necessitam ser precisamente coerentes. Para alcançar tal coerência, é necessário que para cada objetivo haja pelo menos uma hipótese precisamente relacionada, e para cada hipótese, pelo menos uma hipótese estatística a testar, também precisamente relacionada. Para conseguir essa coerência, é conveniente construir uma matriz para compatibilizar objetivos, hipóteses e hipóteses estatísticas a serem utilizadas na análise de cada um dos objetivos específicos deste trabalho (Quadro 5.1). A elaboração desta matriz tem o objetivo de facilitar o trabalho do leitor na compreensão das formas utilizadas para se chegar aos resultados desta dissertação.

Como as hipóteses foram formuladas sob a forma de hipótese mais provável, os resultados esperados são idênticos à redação das respectivas hipóteses.

As hipóteses estatísticas a testar, necessárias para validar as hipóteses, estão explicitadas na última coluna do Quadro 5.1. Também foram redigidas sob a forma de hipótese mais provável, de forma que se espera que o resultado dos testes estatísticos seja a aceitação da hipótese estatística, e não sua rejeição.

Quadro 5.1 – Matriz de compatibilização entre objetivos, hipóteses e hipóteses estatísticas a testar

OBJETIVO DA PESQUISA	HIPÓTESES SUBSTANTIVAS
Investigar e entender, por meio do modelo de campos e armas da competição, os fatores que determinam a competitividade dos modelos Palio, Uno, Fiesta hatch, KA, Celta, Corsa hatch, Gol e Fox no mercado doméstico brasileiro de autoveículos compactos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A estratégia competitiva de negócio, representada pelos campos da competição de cada autoveículo não explica a razão de um modelo ser mais competitivo que outro.</li> <li>2. O alinhamento das armas aos campos da competição escolhidos pelas empresas para o modelo de autoveículo explica a razão de um modelo ser mais competitivo que outro.</li> <li>3. Para um modelo de autoveículo ser competitivo, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho</li> </ol>

	apenas nas armas relevantes para o seu campo de competição.
--	---

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipóteses</b>	<b>Hipóteses Estatísticas a Testar</b>
1. Investigar a influência dos campos da competição escolhidos pelas empresas na competitividade dos seus autoveículos.	Os campos da competição escolhidos pelas empresas, por si só, não explicam a diferença de competitividade entre os autoveículos.	Não há diferença significativa, pelo teste de Wilcoxon-Mann-Whitney com nível de significância de 10%, entre os campos escolhidos para os autoveículos mais competitivos e os escolhidos para os menos competitivos.
2. Investigar a influência da variável intensidade média das armas na competitividade dos autoveículos.	A intensidade média das armas aplicadas no desenvolvimento, projeto, produção e comercialização de cada autoveículo tem mediana influência na sua competitividade.	A média da intensidade média das armas dos autoveículos mais competitivos é significativamente maior do que a média da intensidade média das armas dos menos competitivos, segundo o teste $t$ com nível de significância de 10%. Há correlação mediana, medida pelo coeficiente de correlação de Pearson, entre a intensidade média das armas dos autoveículos e seu grau de competitividade.
3. Investigar a influência da variável foco na competitividade dos autoveículos.	O foco das armas aplicadas no desenvolvimento, projeto, produção e comercialização de cada autoveículo tem forte influência na sua competitividade.	A média do foco dos autoveículos mais competitivos é significativamente maior do que a média do foco dos menos competitivos, segundo o teste $t$ com nível de significância de 10%. Há correlação forte, medida pelo coeficiente de correlação de Pearson, entre o foco das armas dos autoveículos e seu grau de competitividade.

4. Investigar a influência da variável dispersão na competitividade dos autoveículos.	A dispersão das armas aplicadas no desenvolvimento, projeto, produção e comercialização de cada autoveículo não influencia sua competitividade.	Não há diferença significativa, ao nível de significância de 10%, entre a média da dispersão das armas dos autoveículos mais competitivos e a média da dispersão dos menos competitivos, segundo o teste <i>t</i> . Não há correlação entre a dispersão das armas dos autoveículos e seu grau de competitividade.
5. Analisar, para cada autoveículo, a aderência do campo da competição escolhido pela montadora com o campo da competição preferido pelo consumidor.	Os campos da competição do autoveículo não explicam a razão de um autoveículo ser mais competitivo que outro.	Análise trivial.

Fonte: Autor.

## 5.2 APLICAÇÃO DOS TESTES ESTATÍSTICOS E ANÁLISE DOS DADOS

No subcapítulo anterior, refletiu-se sobre os aspectos gerais da metodologia estatística que será aplicada neste trabalho, e apresentou-se o plano elaborado para se atingir as respostas para os objetivos previamente expostos.

Neste subcapítulo, apresentam-se os cálculos realizados e os resultados da pesquisa aplicada nos principais autoveículos compactos brasileiros, na mesma ordem dos objetivos específicos traçados e seguindo a forma metodológica estatística proposta para cada um destes itens.

### 5.2.1 Cálculo do Grau de Competitividade (GC) dos modelos de autoveículos

Conforme detalhadamente explicado na seção 4.3.2, utilizou-se a fórmula matemática a seguir, que calcula a evolução da participação nas vendas de cada um dos autoveículos que compõem o segmento de compactos no Brasil, resultando nos valores da Tabela 5.2. Os dados sobre as vendas totais foram extraídos da planilha intitulada “Licenciamento de Veículos Automotores Nacionais e Importados”, disponibilizada mensal e anualmente no site da ANFAVEA, cuja fonte é o RENAVALAM.

$$GC_{pi} = \frac{\text{vendas } pi \text{ (2003 + 2004 + 2005 + 2006)}}{\text{vendas mercado (2003 + 2004 + 2005 + 2006)}}$$

Tabela 5.2 – Grau de Competitividade dos Autoveículos

Modelo de Autoveículo	Grau de Competitividade
Gol	23,31
Palio	17,27
Celta	15,51
Uno	13,60
Fox	8,44
Fiesta hatch	7,95
Corsa hatch	3,97
KA	2,66

Fonte: Autor.

### 5.2.2 Classificação dos modelos em mais competitivos e menos competitivos

Para possibilitar a comparação entre as estratégias competitivas das empresas aplicadas aos seus respectivos autoveículos, estes foram separados em dois grupos: o dos mais competitivos e o dos menos competitivos. Essa classificação teve por objetivo verificar se há diferença entre as estratégias competitivas, de negócio e operacionais, adotadas pelas empresas para os autoveículos mais competitivos em relação às estratégias adotadas pelas empresas para os autoveículos menos competitivos. Assim, os oito autoveículos da amostra foram classificados decrescentemente pelo grau de competitividade e agregados em autoveículos mais competitivos e em autoveículos menos competitivos.

Para a agregação nessas duas classes, o modelo de campos e armas da competição recomenda a utilização do índice de Nihans.

O índice de Nihans é utilizado para separar um conjunto homogêneo de itens quantificáveis, sendo mais importantes (Classe A) aqueles maiores que o índice e menos importantes (Classe B) aqueles inferiores ao índice.

Apesar de o modelo de campos e armas da competição recomendar a utilização do índice de Nihans, no caso desta pesquisa foi possível identificar claramente duas classes, a dos autoveículos mais competitivos e a dos autoveículos menos competitivos, sem necessidade de usá-lo, como se pode notar na Tabela 5.3. Isso só foi possível porque o grau de competitividade dos autoveículos distribuía-se de forma conveniente.

Assim, a classe dos autoveículos mais competitivos é constituída pelos modelos cujo grau de competitividade é igual ou superior a 13, e a classe dos menos

competitivos, pelos modelos cujo grau de competitividade é inferior ao mesmo valor, como mostra a Tabela 5.3. Note-se que é bastante nítida a separação entre as classes.

Tabela 5.3 – Divisão dos autoveículos em classes

		Modelo de Autoveículo	GC
<b>Mais competitivo</b>	{	Gol	23,31
		Palio	17,27
		Celta	15,51
		Uno	13,60
<b>Menos competitivo</b>	{	Fox	8,44
		Fiesta	7,95
		Corsa	3,97
		KA	2,66
		Média de todos os modelos	11,588
		Desvio-padrão de todos os modelos	7,073
		Média dos modelos mais competitivos	17,423
		Desvio-padrão dos modelos mais competitivos	4,201
		Média dos modelos menos competitivos	5,753
		Desvio-padrão dos modelos menos competitivos	2,877
		Nível de significância do teste t	0,0026

Fonte: Autor.

A fim de dar rigor às análises feitas, foi necessário verificar se efetivamente há diferença significativa entre o grau de competitividade dos autoveículos mais competitivos e o grau de competitividade dos autoveículos menos competitivos. Essa verificação foi feita por meio do teste  $t$ , que compara a média do grau de competitividade dos autoveículos mais competitivos (17,423) com a média dos menos competitivos (5,753), supondo que os desvios-padrão das duas amostras são desconhecidos e diferentes entre si. Esse caso é o que imprime maior rigor à comparação. A hipótese nula ( $H_0$ ) supõe a igualdade das duas médias, e a hipótese alternativa supõe que a média do grau de competitividade dos autoveículos mais competitivos é maior que a média dos menos competitivos, acarretando, portanto, um teste unicaudal.

#### **Aplicação do teste $t$ para GC:**

Matriz 1 : 23,31 ; 17,27 ; 15,51 e 13,60.

Matriz 2: 8,44 ; 7,95 ; 3,97 e 2,66.

Cauda = 1 (unicaudal)

Tipo = 3 (variância desigual entre duas amostras).

**Resultado do nível de significância do teste  $t$  :  $\alpha = 0,0026$**

O teste  $t$  é baseado na distribuição  $t$  de Student, aplicável a pequenas amostras. Seu resultado, detalhado a seguir, permitiu rejeitar a hipótese nula com nível de significância ( $\alpha$ ) de 0,0026 (0,26%), o que permite afirmar, com 99,74% de confiança, que a média do grau de competitividade dos autoveículos mais competitivos é maior que a média do grau de competitividade dos autoveículos menos competitivos.

Para comparar as médias de duas populações utilizando o teste  $t$ , é necessário, a rigor, a satisfação de duas condições: 1ª) as amostras devem ser independentes; e 2ª) a média das amostras deve ter distribuição normal. A independência entre as amostras é facilmente verificada, pois não há relação entre os autoveículos. A segunda condição não é satisfeita. Assim, o resultado do teste  $t$  deve ser aceito com ressalva. Mas, como o nível de significância deu muito baixo (0,0026) pode-se concluir que a média do grau de competitividade dos autoveículos mais competitivos é maior que a média do grau de competitividade dos autoveículos menos competitivos.

### 5.3 INFLUÊNCIA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO

**Objetivo específico 1:** Investigar a influência dos campos da competição escolhidos pelas empresas na competitividade dos seus autoveículos.

**Hipótese:** os campos da competição escolhidos pelas empresas, por si só, não explicam a diferença de competitividade entre os autoveículos.

**Hipótese estatística a testar ( $H_0$ ):** Não há diferença significativa, pelo teste de Wilcoxon-Mann-Whitney com nível de significância de 10%, entre os campos escolhidos para os autoveículos mais competitivos e os escolhidos para os menos competitivos.

Lembrando que a estratégia competitiva é representada pelo campo da competição escolhido para os autoveículos, aplicou-se o teste de Wilcoxon-Mann-Whitney para verificar se há diferença significativa entre os campos da competição escolhidos pelas empresas montadoras dos autoveículos mais competitivos e os escolhidos pelas empresas montadoras dos autoveículos menos competitivos. O teste foi explicado e exemplificado na seção 4.9.1. Para maior clareza e entendimento, o Quadro 5.4 apresenta os campos declarados na pesquisa e as Tabelas 5.5, 5.6, 5.7 e 5.8 apresentam os postos dos campos da competição para o teste Wilcoxon-Mann-Whitney

para os primeiros, para os segundos, para os terceiros e para os quartos campos da competição, respectivamente.

Quadro 5.4 – Resumo dos campos declarados

MODELOS		CAMPOS DECLARADOS			
		1º	2º	3º	4º
Mais Competitivos	Gol	Projeto	Qualidade	Preço	Diversidade
	Pálio	Projeto	Qualidade	Preço	Diversidade
	Celta	Projeto	Preço	Qualidade	Diversidade
	Uno	Qualidade	Preço	Projeto	Diversidade
Menos Competitivos	Fox	Projeto	Qualidade	Diversidade	Imagem
	Fiesta	Projeto	Qualidade	Preço	Diversidade
	Corsa	Projeto	Qualidade	Diversidade	Preço
	KA	Projeto	Preço	Qualidade	Diversidade

Fonte: Autor.

Tabela 5.5 - Postos dos primeiros campos da competição para o teste de Wilcoxon-Mann-Whitney

CAMPOS DA COMPETIÇÃO		POSTOS	
Modelos mais competitivos	Modelos menos competitivos	Modelos mais competitivos	Modelos menos competitivos
Projeto Produto	Projeto Produto	4	4
Projeto Produto	Projeto Produto	4	4
Projeto Produto	Projeto Produto	4	4
Qualidade Prod.	Projeto Produto	8	4
$N_1 = 4$	$n_2 = 4$	$T_1 = 20$	$T_2 = 16$

Fonte: Autor.

- Campo Projeto do Produto, aparece 7 vezes → Posto  $(1+2+3+4+5+6+7)/7 = 4$
- Campo Qualidade do Produto, aparece uma vez → Posto = 8

Com isso calcula-se:

$$\mu(u_1) = \frac{4 \times 4}{2} = 8 ; \quad \sigma(u_1) = \sqrt{\frac{4 \times 4 \times (4 + 4 + 1)}{12}} = 3,46 ; \quad u_1 = 4 \times 4 + \frac{4(4+1)}{2} - 20 = 6 \text{ e}$$

$$z = \frac{6-8}{3,46} = -0,58$$

Tabela 5.6 - Postos dos segundos campos da competição para o teste de Wilcoxon-Mann-Whitney

CAMPOS DA COMPETIÇÃO		POSTOS	
Modelos mais competitivos	Modelos menos competitivos	Modelos mais competitivos	Modelos menos competitivos
Qualidade Prod.	Qualidade Prod.	3	3
Qualidade Prod.	Qualidade Prod.	3	3
Preço Produto	Qualidade Prod.	7	3
Preço Produto	Preço Produto	7	7
$N_1 = 4$	$n_2 = 4$	$T_1 = 20$	$T_2 = 16$

Fonte: Autor.

- Campo Qualidade do Produto, aparece 5 vezes → Posto  $(1+2+3+4+5)/5 = 3$
- Campo Preço do Produto, aparece 3 vezes → Posto  $(6+7+8)/3 = 7$

Obs.: Cálculos idênticos aos da Tabela 5.5, pois os valores envolvidos são iguais.

Tabela 5.7 - Postos dos terceiros campos da competição para o teste de Wilcoxon-Mann-Whitney

CAMPOS DA COMPETIÇÃO		POSTOS	
Modelos mais competitivos	Modelos menos competitivos	Modelos mais competitivos	Modelos menos competitivos
Preço Produto	Diversidade	2	6,5
Preço Produto	Preço Produto	2	2
Qualidade Prod.	Diversidade	4,5	6,5
Projeto Produto	Qualidade Prod.	8	4,5
$N_1 = 4$	$n_2 = 4$	$T_1 = 16,5$	$T_2 = 19,5$

Fonte: Autor.

- Campo Preço do Produto, aparece 3 vezes → Posto  $(1+2+3)/3 = 2$
- Campo Qualidade do Produto, aparece 2 vezes → Posto  $= (4+5)/2 = 4,5$
- Campo Diversidade do Produto, aparece 2 vezes → Posto  $= (6+7)/2 = 6,5$
- Campo Projeto do Produto, aparece uma vez → Posto  $= 8$

Com isso calcula-se:

$$\mu(u_1) = 8 ; \quad \sigma(u_1) = 3,46 ; \quad u_1 = 9,5 ; \quad e \quad z = 0,43$$

Tabela 5.8 - Postos dos quartos campos da competição para o teste de Wilcoxon-Mann-Whitney

CAMPOS DA COMPETIÇÃO		POSTOS	
Modelos mais competitivos	Modelos menos competitivos	Modelos mais competitivos	Modelos menos competitivos
Diversidade	Imagem Produto	3,5	7
Diversidade	Diversidade	3,5	3,5
Diversidade	Preço Produto	3,5	8
Diversidade	Diversidade	3,5	3,5
$N_1 = 4$	$n_2 = 4$	$T_1 = 14$	$T_2 = 22$

Fonte: Autor.

- Campo Diversidade Produto, aparece 6 vezes → Posto  $(1+2+3+4+5+6)/6 = 3,5$
- Campo Imagem do Produto, aparece 1 vez → Posto = 7
- Campo Preço do Produto, aparece 1 vez → Posto = 8

Com isso calcula-se:

$$\mu(u_1) = 8 ; \quad \sigma(u_1) = 3,46 ; \quad u_1 = 12 ; \quad e \quad z = 1,16$$

Neste trabalho, foi adotado o nível de significância de 10% (5% em cada cauda, teste bicaudal), que corresponde na distribuição normal ao valor de  $z = 1,65$ . Como os valores de  $z$  encontrados (0,58 em valor absoluto – para os primeiros e segundos; 0,43 para os terceiros e 1,16 para os quartos campos da competição) são menores que 1,65, não é possível rejeitar  $H_0$ .

Assim, para este estudo, conclui-se que não há diferença significativa entre os quatro primeiros campos da competição dos modelos de autoveículos mais competitivos e os dos menos competitivos, ou seja, as empresas montadoras dos autoveículos mais competitivos e dos menos competitivos adotam as mesmas estratégias competitivas de negócio. Portanto aceita-se a hipótese apresentada, qual seja, os campos da competição escolhidos pelas empresas, por si só, não explicam a diferença de competitividade entre os autoveículos.

Como será mostrado, são as estratégias competitivas operacionais que explicam a diferença na competitividade. Mais especificamente, as empresas que possuem, para cada autoveículo, estratégias competitivas operacionais melhor alinhadas com as estratégias de negócio tornam seus modelos mais competitivos.

Nota-se que há preponderância do campo “Projeto do Produto”, como primeiro campo declarado para todos os autoveículos e “Qualidade do Produto” como segundo campo da competição.

As conclusões apresentadas são condizentes com outras pesquisas realizadas que utilizaram o modelo de campos e armas da competição como meio para alcançar os objetivos propostos.

## **5.4 INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO NA COMPETITIVIDADE DOS AUTOVEÍCULOS**

### **5.4.1 Situações consideradas**

Dadas as características deste estudo, e com o intuito de esgotar todas as possibilidades de cálculos envolvidos na análise estatística, as variáveis intensidade média das armas (IMA), foco e dispersão foram calculadas para as dez situações a seguir, que expressam os campos da competição declarados, suas combinações e seus respectivos conteúdos:

1. Somente projeto do produto: os dados utilizados nos cálculos estatísticos são relativos somente ao campo projeto do produto.
2. Somente qualidade do produto: os dados utilizados nos cálculos estatísticos são relativos somente ao campo qualidade do produto.
3. Somente preço do produto: os dados utilizados nos cálculos estatísticos são relativos somente ao campo preço do produto.
4. Somente diversidade do produto: os dados utilizados nos cálculos estatísticos são relativos somente ao campo diversidade.
5. 1º campo declarado: os dados utilizados nos cálculos são relativos somente ao 1º campo declarado pela montadora.
6. 2º campo declarado: os dados utilizados nos cálculos são relativos somente ao 2º campo declarado pela montadora.
7. 3º campo declarado: os dados utilizados nos cálculos são relativos somente ao 3º campo declarado pela montadora.
8. 1º e 2º campos declarados: os dados utilizados são relativos a combinação do 1º e 2º campos declarados pela montadora.
9. 1º, 2º e 3º campos declarados sem peso: os dados utilizados são relativos a combinação do 1º, 2º e 3º campos declarados pela montadora.

10. 1º, 2º e 3º campos declarados com peso: os dados utilizados são relativos a combinação do 1º, 2º e 3º campos declarados pela montadora utilizando os pesos constantes na Tabela 5.11, que faz recomendações sobre a intensidade de uma mesma arma em função da sua relevância simultânea para três campos no mesmo par produto/mercado.

Para auxiliar na análise dos objetivos específicos 2, 3 e 4, quais sejam:

2. Investigar a influência da variável intensidade média das armas na competitividade dos autoveículos;
3. Investigar a influência da variável foco na competitividade dos autoveículos; e
4. Investigar a influência da variável dispersão na competitividade dos autoveículos,

é importante esclarecer que os cálculos e as análises necessárias para comprovar ou rejeitar as correspondentes hipóteses estatísticas formuladas, foram feitos para as dez situações descritas anteriormente.

#### **5.4.2 Cálculo da intensidade média das armas (IMA), foco e dispersão**

Para ilustrar os cálculos dos valores das variáveis intensidade média das armas (IMA), foco e dispersão, considerou-se, para cada uma das dez situações, a metodologia descrita no subcapítulo 4.8 e usou-se a Tabela 4.6 como planilha-exemplo para facilitar o entendimento dos cálculos. Assim, a seqüência de cálculos efetuados foi:

**Intensidade Média das Armas:** variável obtida por meio da média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa (as relevantes, as semi-relevantes e as irrelevantes). No caso deste estudo, o valor da intensidade média de cada uma das 53 armas foi obtido pela média aritmética das três notas atribuídas pelos três respondentes das quatro empresas envolvidas para cada um dos oito autoveículos (detalhada no subcapítulo 4.7). Para obter o valor da intensidade média das armas de cada modelo para cada situação, calcula-se a média aritmética das intensidades médias das 53 armas. Pela Tabela 4.6, divide-se a soma da intensidade média das armas (211,4) pelo número total de armas (53), resultando no valor 3,99.

**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. Isso significa que quanto maior for a

intensidade das armas relevantes, maior será o foco. Pela Tabela 4.6 temos que a soma da intensidade das armas relevantes é (104,0), valor indicado na linha da soma. A intensidade máxima possível de ser alcançada nas armas relevantes (130) é obtida pela multiplicação da quantidade de armas relevantes (26), mostrada na linha da soma da terceira coluna (arma relevante), por 5, que é o valor máximo da intensidade de uma arma. O valor do foco (0,800) mostrado na última linha, é obtido pela soma da sexta coluna (104,0) dividida pelo valor da multiplicação da soma da terceira coluna por 5 ( $26 \times 5 = 130$ ).

**Dispersão:** o valor da dispersão é obtido de forma análoga ao foco. A sétima coluna da Tabela 4.6, pontuação em dispersão, é obtida pela multiplicação da quarta coluna pela quinta. Significa considerar apenas a intensidade das armas irrelevantes (valor 1 da quarta coluna). A dispersão é medida pela relação entre a soma da intensidade das armas irrelevantes e a intensidade máxima possível de ser obtida no conjunto das armas irrelevantes. Assim, pela Tabela 4.6, o valor da dispersão do modelo Gol, para o campo preço (0,803) mostrado na última linha, é obtido pela soma da sétima coluna (72,2) dividida pelo valor da multiplicação da soma da quarta coluna por 5 ( $18 \times 5 = 90$ ).

Cabe destacar que no cálculo das variáveis foco e dispersão, em função das combinações existentes nas situações 8, 9 e 10, fez-se necessário um cálculo adicional para determinar a relevância de cada arma nas combinações descritas. Assim, para a situação 8, 1º e 2º campos declarados, construiu-se a Tabela 5.9 para atribuição de relevância a cada uma das 53 combinações de armas.

Tabela 5.9 – Combinações para atribuição de relevância entre 2 campos

<b>Combinação</b>	<b>Classe 1º Campo: Projeto</b>	<b>Classe 2º Campo: Qualidade</b>	<b>Arma Relevante</b>	<b>Arma Irrelevante</b>
1	A	A	1	0
2	A	B	1	0
3	A	C	1	0
4	B	A	1	0
5	B	B	0	0
6	B	C	0	0
7	C	A	0	0
8	C	B	0	0
9	C	C	0	1

Fonte: Contador, 2008.

Dessa forma, a Tabela 5.9 contempla todas as combinações possíveis de classes de armas entre o 1º campo (Projeto) e 2º campo (Qualidade). O próximo passo foi atribuir, a cada uma das 53 combinações existentes entre o 1º e 2º campos declarados, o par (arma relevante, arma irrelevante) correspondente, ou seja: (1,0) para arma relevante, (0,0) para arma semi-relevante e (0,1) para arma irrelevante. A partir daí a seqüência de cálculos para IMA, foco e dispersão é a mesma descrita anteriormente.

Para a situação 9, 1º, 2º e 3º campos declarados sem peso, de forma análoga a situação 8, construiu-se a Tabela 5.10 para atribuição de relevância a cada uma das 53 combinações de armas.

Tabela 5.10 - Combinações para atribuição de relevância entre 3 campos

<b>Combinação</b>	<b>Classe 1º Campo (Projeto)</b>	<b>Classe 2º Campo (Qualidade)</b>	<b>Classe 3º Campo (Preço)</b>	<b>Arma Relevante</b>	<b>Arma Irrelevante</b>
1	A	A	A	1	0
2	A	A	B	1	0
3	A	A	C	1	0
4	A	B	A	1	0
5	A	B	B	1	0
6	A	B	C	1	0
7	A	C	A	1	0
8	A	C	B	1	0
9	A	C	C	1	0
10	B	A	A	1	0
11	B	A	B	0	0
12	B	A	C	0	0
13	B	B	A	0	0
14	B	B	B	0	0
15	B	B	C	0	0
16	B	C	A	0	0
17	B	C	B	0	0
18	B	C	C	0	1
19	C	A	A	1	0
20	C	A	B	0	0
21	C	A	C	0	1
22	C	B	A	0	0
23	C	B	B	0	1
24	C	B	C	0	1
25	C	C	A	0	1
26	C	C	B	0	1
27	C	C	C	0	1

Fonte: Contador, 2008.

Dessa forma, a Tabela 5.10 contempla todas as combinações possíveis de classes de armas entre o 1º campo (Projeto), 2º campo (Qualidade) e 3º campo (Preço) sem peso. O próximo passo, de forma análoga a situação 8, foi atribuir, a cada uma das 53 combinações existentes entre o 1º, 2º e 3º campos declarados sem peso, o par (arma relevante, arma irrelevante) correspondente, ou seja: (1,0) para arma relevante, (0,0) para arma semi-relevante e (0,1) para arma irrelevante. A partir daí a seqüência de cálculos para IMA, foco e dispersão é a mesma descrita anteriormente.

Para a situação 10, 1º, 2º e 3º campos declarados com peso, de forma análoga as situações 8 e 9, utilizou-se a Tabela 5.11 para atribuição de relevância a cada uma das 53 combinações de armas. Essa tabela mostra a intensidade de uma mesma arma para a empresa competir em três campos com o mesmo produto num mesmo mercado. A consideração simultânea de três campos proporciona 27 combinações. Note-se que há 12 situações que exigem arma com alto desempenho (intensidade 5 ou 4), o que implica em alto investimento da empresa, e oito situações com baixo desempenho (intensidade 2 ou 1). Os cinco níveis que, por definição, são utilizados para avaliar a intensidade da arma não têm capacidade para discriminar as 27 combinações da Tabela 5.11. Daí a razão da recomendação de uma mesma intensidade da arma para várias combinações de campos. Como na realidade a intensidade de uma arma varia continuamente e não discretamente, a empresa tem condições de melhor caracterizar essa intensidade.

Tabela 5.11 – Recomendação sobre a intensidade de uma mesma arma em função da sua relevância simultânea para três campos no mesmo par produto/mercado (com peso)

<b>Primeiro campo</b>	<b>Segundo campo</b>	<b>Terceiro campo</b>	<b>Intensidade da arma</b>	<b>Peso AR</b>	<b>Peso AI</b>
Relevante	Relevante	Relevante	5	1,67	
Relevante	Relevante	Semi-relevante	5	1,67	
Relevante	Relevante	Irrelevante	5	1,67	
Relevante	Semi-relevante	Relevante	5	1,67	
Relevante	Semi-relevante	Semi-relevante	5	1,67	
Relevante	Semi-relevante	Irrelevante	5	1,67	
Relevante	Irrelevante	Relevante	4	1,33	
Relevante	Irrelevante	Semi-relevante	4	1,33	
Relevante	Irrelevante	Irrelevante	4	1,33	
Semi-relevante	Relevante	Relevante	4	1,33	
Semi-relevante	Relevante	Semi-relevante	4	1,33	
Semi-relevante	Relevante	Irrelevante	4	1,33	
Semi-relevante	Semi-relevante	Relevante	3	1	
Semi-relevante	Semi-relevante	Semi-relevante	3	1	
Semi-relevante	Semi-relevante	Irrelevante	3	1	

Semi-relevante	Irrelevante	Relevante	3	1	
Semi-relevante	Irrelevante	Semi-relevante	2	0	0
Semi-relevante	Irrelevante	Irrelevante	2	0	0
Irrelevante	Relevante	Relevante	3	1	
Irrelevante	Relevante	Semi-relevante	3	1	
Irrelevante	Relevante	Irrelevante	3	1	
Irrelevante	Semi-relevante	Relevante	2	0	0
Irrelevante	Semi-relevante	Semi-relevante	1		1
Irrelevante	Semi-relevante	Irrelevante	1		1
Irrelevante	Irrelevante	Relevante	2	0	0
Irrelevante	Irrelevante	Semi-relevante	1		1
Irrelevante	Irrelevante	Irrelevante	1		1

Legenda: **AR** = Arma Relevante; **AI** = Arma Irrelevante

Fonte: Contador, 2008.

Dessa forma, a tabela 5.11 contempla todas as combinações possíveis de classes de armas entre o 1º campo (Projeto), 2º campo (Qualidade) e 3º campo (Preço) com peso.

Segundo Contador (2008), para discutir a estratégia competitiva operacional é necessário inicialmente analisar conjuntamente os vários campos escolhidos pela empresa, pois, como mostra a Tabela 5.11, a intensidade de uma arma varia em função do campo ser da competição ou coadjuvante. Além disso, é necessário conhecer o valor do foco e da dispersão para o conjunto dos campos. A razão disso é fácil de entender: como uma mesma arma pode ser relevante para um campo e irrelevante para outro, quando se analisa apenas um campo e a empresa atua em vários campos, constata-se alto valor da dispersão devido às armas que são irrelevantes para esse campo mas relevantes para outro e também distorção do valor do foco conjunto.

Para calcular o foco e a dispersão das armas no conjunto formado pelos campos da competição e pelos coadjuvantes, é necessário conhecer a relevância conjunta.

Considerando que uma arma relevante para o campo da competição é mais importante para a competitividade do autoveículo do que uma arma relevante para um campo coadjuvante resolveu-se atribuir pesos à relevância das armas.

Assim, para o cálculo do foco considerando três campos, devem ser usados os pesos que constam das duas últimas colunas da Tabela 5.11. Esses pesos foram estabelecidos a partir da representação das armas relevantes e irrelevantes na planilha de cálculo do foco e dispersão. Sem a combinação de campos, a arma relevante é representada pelos números 1 e 0 respectivamente nas colunas Arma Relevante e Arma Irrelevante, a arma semi-relevante, pelos números 0 e 0, e a arma irrelevante, pelos

números 0 e 1. Supondo três níveis de importância para uma arma relevante, dependendo de ela ser relevante para um campo da competição ou para um campo coadjuvante, o valor 1 na coluna Arma Relevante equivaleria à intensidade 3 dessa arma. Como uma arma relevante mais importante deve ter intensidade 4, o equivalente a 33% a mais do que 3, seu peso deve ser 1,33 na coluna Arma Relevante. Analogamente, como 5 é 67% maior que 3, o peso da mais importante arma relevante deve ser 1,67 (CONTADOR, 2008).

Finalmente, a Tabela 5.12 a seguir, consolida os resultados obtidos para as três variáveis (Intensidade média das armas, foco e dispersão) nas dez situações relatadas para cada modelo de automóvel.

Tabela 5.12 – Valores calculados para as variáveis IMA, foco e dispersão

<b>Modelo</b>	<b>Campos</b>	<b>Intensidade Média Armas</b>	<b>Foco</b>	<b>Dispersão</b>
Gol	Projeto do Produto	3,99	0,824	0,796
	Preço do Produto		0,800	0,803
	Qualidade do Produto		0,832	0,775
	Diversidade do Produto		0,795	0,811
	1º Campo Declarado		0,824	0,796
	2º Campo Declarado		0,832	0,775
	3º Campo Declarado		0,795	0,811
	1º e 2º Campos Declarados		0,813	0,789
	1º, 2º e 3º Campos Decl. s/ peso		0,818	0,791
	1º, 2º e 3º Campos Decl. c/ peso		0,814	0,782
Palio	Projeto do Produto	3,96	0,810	0,784
	Preço do Produto		0,783	0,806
	Qualidade do Produto		0,814	0,783
	Diversidade do Produto		0,805	0,801
	1º Campo Declarado		0,810	0,784
	2º Campo Declarado		0,814	0,783
	3º Campo Declarado		0,805	0,801
	1º e 2º Campos Declarados		0,805	0,779
	1º, 2º e 3º Campos Decl. s/ peso		0,806	0,784
	1º, 2º e 3º Campos Decl. c/ peso		0,803	0,781

Celta	Projeto do Produto	3,90	0,756	0,793
	Preço do Produto		0,792	0,775
	Qualidade do Produto		0,771	0,783
	Diversidade do Produto		0,792	0,790
	1º Campo Declarado		0,756	0,793
	2º Campo Declarado		0,792	0,775
	3º Campo Declarado		0,771	0,783
	1º e 2º Campos Declarados		0,756	0,791
	1º, 2º e 3º Campos Decl. s/ peso		0,755	0,792
	1º, 2º e 3º Campos Decl. c/ peso		0,768	0,794
Uno	Projeto do Produto	3,71	0,715	0,772
	Preço do Produto		0,741	0,750
	Qualidade do Produto		0,739	0,752
	Diversidade do Produto		0,726	0,777
	1º Campo Declarado		0,739	0,752
	2º Campo Declarado		0,741	0,750
	3º Campo Declarado		0,715	0,772
	1º e 2º Campos Declarados		0,719	0,768
	1º, 2º e 3º Campos Decl. s/ peso		0,715	0,770
	1º, 2º e 3º Campos Decl. c/ peso		0,726	0,769
Fox	Projeto do Produto	3,88	0,795	0,773
	Preço do Produto		0,775	0,775
	Qualidade do Produto		0,821	0,748
	Diversidade do Produto		0,787	0,787
	1º Campo Declarado		0,795	0,773
	2º Campo Declarado		0,821	0,748
	3º Campo Declarado		0,787	0,787
	1º e 2º Campos Declarados		0,789	0,764
	1º, 2º e 3º Campos Decl. s/ peso		0,790	0,764
	1º, 2º e 3º Campos Decl. c/ peso		0,790	0,764
Fiesta H.	Projeto do Produto	3,68	0,710	0,746
	Preço do Produto		0,739	0,741
	Qualidade do Produto		0,722	0,743
	Diversidade do Produto		0,751	0,744
	1º Campo Declarado		0,710	0,746
	2º Campo Declarado		0,722	0,743
	3º Campo Declarado		0,739	0,741

	1° e 2° Campos Declarados		0,718	0,753
	1°, 2° e 3° Campos Decl. s/ peso		0,711	0,744
	1°, 2° e 3° Campos Decl. c/ peso		0,722	0,755
Cursa H.	Projeto do Produto	3,75	0,708	0,799
	Preço do Produto		0,725	0,796
	Qualidade do Produto		0,728	0,775
	Diversidade do Produto		0,714	0,809
	1° Campo Declarado		0,708	0,775
	2° Campo Declarado		0,728	0,775
	3° Campo Declarado		0,714	0,809
	1° e 2° Campos Declarados		0,713	0,797
	1°, 2° e 3° Campos Decl. s/ peso		0,706	0,797
	1°, 2° e 3° Campos Decl. c/ peso		0,719	0,823
KA	Projeto do Produto	3,43	0,642	0,728
	Preço do Produto		0,680	0,699
	Qualidade do Produto		0,661	0,702
	Diversidade do Produto		0,652	0,733
	1° Campo Declarado		0,642	0,728
	2° Campo Declarado		0,680	0,699
	3° Campo Declarado		0,661	0,702
	1° e 2° Campos Declarados		0,650	0,731
	1°, 2° e 3° Campos Decl. s/ peso		0,644	0,721
	1°, 2° e 3° Campos Decl. c/ peso		0,655	0,730

Fonte: Autor.

### 5.4.3 Cálculo do índice de correlação de Pearson ( $r$ ) e do nível de significância do teste $t$ ( $\alpha$ )

Os cálculos do índice de correlação de Pearson ( $r$ ) e do nível de significância do teste  $t$  ( $\alpha$ ) também foram executados para as mesmas dez situações descritas na seção 5.4.1. Esses cálculos são facilitados pela planilha Excel, que traz as funções prontas, bastando determinar os valores envolvidos em cada cálculo/situação. A Tabela 5.13, que apresenta os dados da situação 10 (seção 5.4.1), será utilizada para ilustrar a seqüência dos cálculos efetuados, explicados a seguir.

Tabela 5.13 – Influência das variáveis intensidade média das armas, foco e dispersão na competitividade dos autoveículos para a situação 10 (1º, 2º e 3º campos declarados com peso)

	Modelo de Autoveículo	1º Campo Declarado	2º Campo Declarado	3º Campo Declarado	GC	IMA	Foco	Dispersão
<b>Mais competitivo</b>	Gol	PROJETO	QUALIDADE	DIVERSIDADE	23,31	3,99	0,814	0,782
	Palio	PROJETO	QUALIDADE	DIVERSIDADE	17,27	3,96	0,803	0,781
	Celta	PROJETO	PREÇO	QUALIDADE	15,51	3,90	0,768	0,794
	Uno	QUALIDADE	PREÇO	PROJETO	13,60	3,71	0,726	0,769
<b>Menos competitivo</b>	Fox	PROJETO	QUALIDADE	DIVERSIDADE	8,44	3,88	0,790	0,764
	Fiesta	PROJETO	QUALIDADE	PREÇO	7,95	3,68	0,722	0,755
	Corsa	PROJETO	QUALIDADE	DIVERSIDADE	3,97	3,75	0,719	0,823
	KA	PROJETO	PREÇO	QUALIDADE	2,66	3,43	0,655	0,730

Média de todos os modelos	11,588	3,788	0,750	0,775
Desvio-padrão de todos os modelos	7,073	0,184	0,054	0,028
Média dos modelos mais competitivos	17,423	3,890	0,778	0,782
Desvio-padrão dos modelos mais competitivos	4,201	0,124	0,040	0,010
Média dos modelos menos competitivos	5,753	3,686	0,722	0,768
Desvio-padrão dos modelos menos competitivos	2,877	0,189	0,055	0,039
Nível de significância do teste t	0,0026	0,065	0,0772	0,270
r Pearson: GC X todos os modelos		0,789	0,803	0,240
r Pearson: GC X modelos mais competitivos		0,787	0,853	0,190
r Pearson: GC X modelos menos competitivos		0,732	0,832	-0,056

Fonte: Autor.

O significado e aplicação da correlação de Pearson estão detalhadamente explicados na seção 4.9.2. Os cálculos foram efetuados por meio da planilha Excel e as correlações foram calculadas entre as variáveis: Grau de Competitividade (GC) x Intensidade Média das Armas (IMA), Grau de Competitividade (GC) x Foco e Grau de Competitividade (GC) x Dispersão.

O significado e a aplicação do nível de significância do teste  $t$  ( $\alpha$ ) estão detalhadamente explicados na seção 4.9.3. Os cálculos foram efetuados por meio da planilha Excel e o teste  $t$  foi aplicado para comparar a média de cada variável do grupo dos autoveículos mais competitivos com a respectiva média no grupo dos autoveículos menos competitivos.

A Tabela 5.14 apresenta os resultados dos cálculos das correlações de Pearson ( $r$ ) e dos níveis de significância ( $\alpha$ ) dos testes  $t$  para as variáveis IMA, foco e dispersão, realizados para as dez situações descritas no subcapítulo 5.4.

Tabela 5.14 – Resultados dos cálculos das correlações de Pearson e dos níveis de significância dos testes  $t$  realizados para os campos declarados e suas combinações

Situação	r de Pearson entre GC e variáveis para todos os modelos			Nível de Significância do Teste $t$ ( $\alpha$ )		
	IMA	Foco	Disp.	IMA	Foco	Disp.
Somente Projeto Produto	0,789	0,795	0,563	0,065	0,086	0,107
Somente Qualidade Produto		0,759	0,650		0,105	0,064
Somente Preço Produto		0,843	0,604		0,045	0,136
Somente Diversidade Produto		0,757	0,576		0,089	0,119
1º Campo Declarado		0,825	0,507		0,062	0,168
2º Campo Declarado		0,777	0,643		0,084	0,079
3º Campo Declarado		0,746	0,580		0,108	0,139
1º e 2º Campos Declarados		0,789	0,531		0,088	0,117
1º, 2º e 3º Campos Decl. s/ peso		0,799	0,577		0,083	0,090
1º, 2º e 3º Campos Decl. c/ peso		0,803	0,240		0,077	0,270

Fonte: Autor.

#### 5.4.4 Análise da influência da intensidade média das armas (IMA)

**Objetivo específico 2:** Investigar a influência da variável intensidade média das armas na competitividade dos autoveículos.

**1ª Hipótese estatística a testar:** A média da intensidade média das armas dos autoveículos mais competitivos é significativamente maior do que a média das armas dos menos competitivos, segundo o teste  $t$  com nível de significância de 10%.

Sendo a variável em estudo a intensidade média das armas dos autoveículos e tendo como matriz os dados da Tabela 5.13 (situação 10 – seção 5.4.1), o nível de significância do teste  $t$  comparando a média da intensidade média das armas (IMA) dos autoveículos mais competitivos com essa média dos autoveículos menos competitivos resultou em  $\alpha = 0,065$ .

A aplicação do teste  $t$  constatou que a média da intensidade média das armas dos autoveículos mais competitivos (3,890) é significativamente maior, ao nível de significância de 6,5%, do que a média dos menos competitivos (3,686). Portanto, conclui-se, com 93,5% de confiança, que os autoveículos mais competitivos têm armas mais potentes que os menos competitivos, aceitando-se assim esta hipótese.

**2ª Hipótese estatística a testar:** Há correlação mediana, medida pelo índice de correlação de Pearson, entre a intensidade média das armas dos autoveículos e seu grau de competitividade.

O índice de correlação de Pearson ( $r = 0,789$ ) calculado, considerando-se a Tabela 5.13 (situação 10 – seção 5.4.1), indica associação positiva moderada entre o grau de competitividade e a intensidade média das armas. Assim, aceita-se a hipótese que há correlação positiva moderada, medida pelo índice de correlação de Pearson, entre a intensidade média das armas dos autoveículos e seu grau de competitividade.

É necessário testar o coeficiente de correlação para saber se realmente existe correlação entre a intensidade média das armas e o grau de competitividade ao nível de significância de 10%.

Segundo Costa Neto (1977) só se pode afirmar, a um dado nível de significância, que há correlação entre suas variáveis se o coeficiente obtido for maior que:

$$r = \sqrt{\frac{t_{n-2}^2}{n-2+t_{n-2}^2}}$$

onde:

$t$  = distribuição  $t$  de Student (Os valores de  $t$  são encontrados nos livros de Estatística. Para este estudo, conforme justificado no subcapítulo 4.9, adotou-se nível de significância de 10%)

$n$  = tamanho da amostra

$r$  = coeficiente de correlação linear de Pearson

Para  $n=8$ , o valor de  $t_{n-2}$  é igual a 1,9432, para o teste bicaudal com nível de significância de 10%. Assim, temos:

$$r = \sqrt{\frac{1,9432^2}{8-2+1,9432^2}} = 0,62$$

Como o valor do coeficiente de correlação linear de Pearson calculado (0,789) é maior que o coeficiente obtido (0,62), pode-se afirmar que há correlação entre as variáveis com nível de confiança de 90%.

O valor  $r = 0,62$  aplica-se a todas as correlações deste trabalho, permitindo afirmar que só existirá correlação significativa entre as variáveis analisadas ao longo do trabalho, ao nível de significância de 10%, quando o coeficiente de correlação calculado for maior que 0,62.

As análises feitas para a situação 10 valem para as demais nove situações objeto de análise (seção 5.4.1), pois o valor do nível de significância do teste  $t$  ( $\alpha = 0,065$ ) e o valor do coeficiente de correlação linear de Pearson ( $r = 0,789$ ), ambos calculados para a variável IMA, são os mesmos para todas as situações consideradas.

#### **5.4.5 Análise da influência do foco**

**Objetivo específico 3:** Investigar a influência da variável foco na competitividade dos autoveículos.

**1ª Hipótese estatística a testar:** A média do foco dos autoveículos mais competitivos é significativamente maior do que a média do foco dos menos competitivos, segundo o teste  $t$  com nível de significância de 10%.

Sendo a variável em estudo a média do foco dos autoveículos, e tendo como matriz os dados da Tabela 5.13 (situação 10 – seção 5.4.1), o nível de significância do teste  $t$  comparando a média do foco dos autoveículos mais competitivos com essa média dos autoveículos menos competitivos resultou em  $\alpha = 0,077$ .

A aplicação do teste  $t$  constatou que o foco médio dos autoveículos mais competitivos (0,778) é maior, ao nível de significância de 0,077 (7,70%), do que o foco médio dos autoveículos menos competitivos (0,722). Portanto, conclui-se, com 92,28% de confiança, que os autoveículos mais competitivos têm foco maior que os menos competitivos.

**2ª Hipótese estatística a testar:** Há correlação forte, medida pelo índice de correlação de Pearson, entre o foco das armas dos autoveículos e seu grau de competitividade.

Considerando-se a Tabela 5.13 (situação 10 – seção 5.4.1), o índice de correlação de Pearson ( $r$ ) entre o grau de competitividade e o foco nas armas da

competição dos autoveículos da amostra é 0,803, o que representa associação positiva forte entre essas variáveis. Este resultado é bastante significativo, evidenciando que a variável foco explica, sozinha, 64% ( $r^2 = 0,803^2 = 0,645$ ) da competitividade da empresa. Assim, segundo os resultados da pesquisa, se estas empresas se concentrarem nas armas relevantes, aquelas que contribuem para a variável foco, estarão gerenciando 64% dos fatores que afetam a competitividade dos seus respectivos autoveículos.

Para as demais nove situações consideradas (seção 5.4.1), utilizou-se os dados da tabela 5.14 para efetuar as mesmas análises descritas anteriormente para a situação 10. Dessa forma, a Tabela 5.15 a seguir, consolida as análises da influência do foco para todas as situações consideradas.

Tabela 5.15 – Consolidação das análises da influência do foco

Situação	Análise da influência do foco			
	$\alpha$	1ª Hipótese Estatística	r	2ª Hipótese Estatística
1. Somente Projeto do Produto	0,086	Conclui-se com 91,4% de confiança que os autoveículos mais competitivos têm foco maior que os menos competitivos.	0,795	r calculado indica associação positiva forte entre GC e foco. Explica 63% da competitividade.
2. Somente Qualidade do Produto	0,105	Conclui-se com 89,5% de confiança que os autoveículos mais competitivos têm foco maior que os menos competitivos.	0,759	r calculado indica associação positiva moderada entre GC e foco. Explica 58% da competitividade.
3. Somente Preço do Produto	0,045	Conclui-se com 95,5% de confiança que os autoveículos mais competitivos têm foco maior que os menos competitivos.	0,843	r calculado indica associação positiva forte entre GC e foco. Explica 71% da competitividade.
4. Somente Diversidade do Produto	0,089	Conclui-se com 91,1% de confiança que os autoveículos mais competitivos têm foco maior que os menos competitivos.	0,757	r calculado indica associação positiva moderada entre GC e foco. Explica 57% da competitividade.
5. 1º Campo Declarado	0,062	Conclui-se com 93,8% de confiança que os autoveículos mais competitivos têm foco maior que os menos competitivos.	0,825	r calculado indica associação positiva forte entre GC e foco. Explica 68% da competitividade.

<b>6.</b> 2º Campo Declarado	0,084	Conclui-se com 91,6% de confiança que os autoveículos mais competitivos têm foco maior que os menos competitivos.	0,777	r calculado indica associação positiva moderada entre GC e foco. Explica 60% da competitividade.
<b>7.</b> 3º Campo Declarado	0,107	Conclui-se com 89,3% de confiança que os autoveículos mais competitivos têm foco maior que os menos competitivos.	0,746	r calculado indica associação positiva moderada entre GC e foco. Explica 56% da competitividade.
<b>8.</b> 1º e 2º Campos Declarados	0,088	Conclui-se com 91,2% de confiança que os autoveículos mais competitivos têm foco maior que os menos competitivos.	0,789	r calculado indica associação positiva forte entre GC e foco. Explica 62% da competitividade.
<b>9.</b> 1º, 2º e 3º Campos Declarados sem peso	0,083	Conclui-se com 91,7% de confiança que os autoveículos mais competitivos têm foco maior que os menos competitivos.	0,799	r calculado indica associação positiva forte entre GC e foco. Explica 64% da competitividade.
<b>10.</b> 1º, 2º e 3º Campos Declarados sem peso	0,077	Conclui-se com 92,3% de confiança que os autoveículos mais competitivos têm foco maior que os menos competitivos.	0,803	r calculado indica associação positiva forte entre GC e foco. Explica 64% da competitividade.

Fonte: Autor.

Analisando os dados obtidos, pode-se afirmar que o foco médio dos autoveículos mais competitivos é significativamente maior, ao nível de significância variando de 0,045 a 0,107 (4,5% a 10,7%), do que o foco médio dos autoveículos menos competitivos, nas dez situações consideradas. Portanto, conclui-se, com confiança variando de 89,3% a 95,5%, que os autoveículos mais competitivos têm foco maior que os menos competitivos.

Os índices de correlação de Pearson (r) calculados entre o grau de competitividade e o foco das armas da competição dos autoveículos da amostra, variaram de 0,746 a 0,843, o que representa associação positiva forte entre essas variáveis nas dez situações consideradas. Este resultado é bastante significativo, evidenciando que a variável foco explica, sozinha, de 56% a 71% da competitividade da empresa dependendo da situação considerada. Assim, segundo os resultados da

pesquisa, se estas empresas se concentrarem nas armas relevantes, aquelas que contribuem para a variável foco, estarão gerenciando de 56% a 71% dos fatores que afetam a competitividade dos seus respectivos autoveículos.

Os valores obtidos para a situação 3, campo preço do produto, merecem uma análise especial. Apesar de as montadoras terem declarado o campo preço como sendo seu 3º campo da competição, os cálculos deixam claro que esse campo é essencial para elas. Eles confirmam com 95,5% de confiança, o mais alto índice obtido, que a média do foco dos autoveículos mais competitivos é significativamente maior do que a média do foco dos menos competitivos, para o campo preço do produto. Ou seja, as empresas montadoras dos autoveículos mais competitivos têm maior preocupação com custos do que as montadoras dos autoveículos menos competitivos.

O índice de correlação de Pearson obtido para a mesma situação,  $r = 0,843$ , o mais alto de todos, representa associação positiva forte entre o grau de competitividade e o foco para o campo preço do produto. Este resultado é bastante significativo, evidenciando que a variável foco explica, sozinha, 71% da competitividade da empresa quando considerado o campo preço do produto. Assim, os resultados obtidos para essa situação deixam clara a preocupação das empresas com custos. As empresas possuem grande alinhamento de suas armas ao campo preço do produto para na verdade obter reduções nos custos que envolvem o desenvolvimento, projeto, produção e comercialização de seus autoveículos, exatamente porque estes são modelos compactos, vendidos aos menores preços.

#### **5.4.6 Análise da influência da dispersão**

**Objetivo específico 4:** Investigar a influência da variável dispersão na competitividade dos autoveículos.

**1ª Hipótese estatística a testar:** Não há diferença significativa, ao nível de significância de 10%, entre a média da dispersão das armas dos autoveículos mais competitivos e a média da dispersão das armas dos autoveículos menos competitivos, segundo o teste  $t$ .

Sendo a variável em estudo a média da dispersão dos autoveículos, e tendo como matriz os dados da Tabela 5.13 (situação 10 – seção 5.4.1), o nível de significância do

teste  $t$  comparando a média da dispersão dos autoveículos mais competitivos com essa média dos autoveículos menos competitivos resultou em  $\alpha = 0,270$ .

A aplicação do teste  $t$  constatou que a dispersão média dos autoveículos mais competitivos (0,782) difere ao nível de significância de 0,270 (27%), da dispersão média dos autoveículos menos competitivos (0,768). Ou seja, só é possível afirmar que a dispersão média dos autoveículos mais competitivos é maior que a dispersão média dos autoveículos menos competitivos com 73% de confiança, que é um nível considerado muito baixo (neste trabalho só é aceitável nível de significância inferior a 10%, que corresponde a confiança mínima de 90%).

**2ª Hipótese estatística a testar:** Não há correlação entre a dispersão das armas dos autoveículos e seu grau de competitividade.

Considerando-se a Tabela 5.13 (situação 10 – seção 5.4.1), o índice de correlação entre o grau de competitividade e a dispersão das armas da competição dos autoveículos é 0,240. Como este valor é menor que 0,62 (coeficiente de correlação obtido – cálculo e significado detalhados na seção 5.4.3), conclui-se que não há correlação entre essas variáveis. Em outras palavras, a dispersão não tem influência no sucesso competitivo do autoveículo.

Para as demais nove situações (seção 5.4.1), utilizaram-se os dados da tabela 5.14 para efetuar as mesmas análises descritas anteriormente para a situação 10. Dessa forma, a Tabela 5.16 a seguir, consolida as análises da influência da dispersão para todas as situações consideradas.

Tabela 5.16 – Consolidação das análises da influência da dispersão

Situação	Análise da influência da dispersão			
	$\alpha$	1ª Hipótese Estatística	r	2ª Hipótese Estatística
1. Somente Projeto do Produto	0,107	Só é possível afirmar que a dispersão média dos autoveículos mais competitivos é maior que a dispersão média dos autoveículos menos competitivos com 89,3% de confiança, que é um nível considerado muito baixo.	0,563	O valor de r é menor que 0,62 (coeficiente de correlação obtido), conclui-se que não há correlação entre essas variáveis.
2. Somente Qualidade do Produto	0,064	Só é possível afirmar que a dispersão média dos autoveículos mais competitivos é maior que a dispersão média	0,650	O valor de r é maior que 0,62 (coeficiente de correlação obtido), conclui-se que há

		dos autoveículos menos competitivos com 93,6% de confiança, que é um nível considerado aceitável.		correlação entre essas variáveis.
<b>3. Somente Preço do Produto</b>	0,136	Só é possível afirmar que a dispersão média dos autoveículos mais competitivos é maior que a dispersão média dos autoveículos menos competitivos com 86,4% de confiança, que é um nível considerado muito baixo.	0,604	O valor de r é menor que 0,62 (coeficiente de correlação obtido), conclui-se que não há correlação entre essas variáveis.
<b>4. Somente Diversidade do Produto</b>	0,119	Só é possível afirmar que a dispersão média dos autoveículos mais competitivos é maior que a dispersão média dos autoveículos menos competitivos com 88,1% de confiança, que é um nível considerado muito baixo.	0,576	O valor de r é menor que 0,62 (coeficiente de correlação obtido), conclui-se que não há correlação entre essas variáveis.
<b>5. 1º Campo Declarado</b>	0,168	Só é possível afirmar que a dispersão média dos autoveículos mais competitivos é maior que a dispersão média dos autoveículos menos competitivos com 83,2% de confiança, que é um nível considerado muito baixo.	0,507	O valor de r é menor que 0,62 (coeficiente de correlação obtido), conclui-se que não há correlação entre essas variáveis.
<b>6. 2º Campo Declarado</b>	0,079	Só é possível afirmar que a dispersão média dos autoveículos mais competitivos é maior que a dispersão média dos autoveículos menos competitivos com 92,1% de confiança, que é um nível considerado aceitável.	0,643	O valor de r é maior que 0,62 (coeficiente de correlação obtido), conclui-se que há correlação entre essas variáveis.
<b>7. 3º Campo Declarado</b>	0,139	Só é possível afirmar que a dispersão média dos autoveículos mais competitivos é maior que a dispersão média dos autoveículos menos competitivos com 86,1% de confiança, que é um nível considerado muito baixo.	0,580	O valor de r é menor que 0,62 (coeficiente de correlação obtido), conclui-se que não há correlação entre essas variáveis.
<b>8. 1º e 2º Campos Declarados</b>	0,117	Só é possível afirmar que a dispersão média dos autoveículos mais competitivos é maior que a dispersão média dos autoveículos menos competitivos com 88,3% de	0,531	O valor de r é menor que 0,62 (coeficiente de correlação obtido), conclui-se que não há correlação entre essas variáveis.

		confiança, que é um nível considerado muito baixo.		
<b>9.</b> 1º, 2º e 3º Campos Declarados sem peso	0,090	Só é possível afirmar que a dispersão média dos autoveículos mais competitivos é maior que a dispersão média dos autoveículos menos competitivos com 91% de confiança, que é um nível considerado aceitável.	0,577	O valor de r é menor que 0,62 (coeficiente de correlação obtido), conclui-se que não há correlação entre essas variáveis.
<b>10.</b> 1º, 2º e 3º Campos Declarados sem peso	0,270	Só é possível afirmar que a dispersão média dos autoveículos mais competitivos é maior que a dispersão média dos autoveículos menos competitivos com 73% de confiança, que é um nível considerado muito baixo.	0,240	O valor de r é menor que 0,62 (coeficiente de correlação obtido), conclui-se que não há correlação entre essas variáveis.

Fonte: Autor.

Analisando os dados obtidos por meio da aplicação do teste *t*, para as dez situações consideradas, constatou-se que a dispersão média dos autoveículos mais competitivos diferem ao nível de significância variando de 0,107 a 0,270 (10,7% a 27%), da dispersão média dos autoveículos menos competitivos. Ou seja, só é possível afirmar que a dispersão média dos autoveículos mais competitivos é maior que a dispersão média dos autoveículos menos competitivos no intervalo de 73% a 89% de confiança, que é um nível considerado muito baixo (neste trabalho só é aceitável nível de significância inferior a 10%, que corresponde a confiança mínima de 90%). Exceções feitas às situações 2, 6 e 9 que apresentaram níveis de confiança de 93,6%, 92,1% e 91%, respectivamente.

Quanto aos índices de correlação entre o grau de competitividade e a dispersão nas armas da competição dos autoveículos, foram obtidos valores variando de 0,240 a 0,604. Como estes valores são menores que 0,62 (coeficiente de correlação obtido – cálculo e significado detalhados na seção 5.4.4), conclui-se que não há correlação entre essas variáveis. Em outras palavras, a dispersão não tem influência no sucesso competitivo do autoveículo. Exceções feitas às situações 2 e 6 que apresentaram índices de correlação de 0,650 e 0,643, respectivamente. Esses valores são maiores que 0,62 o que indica correlação entre as situações 2 e 6 e a variável dispersão.

### 5.4.7 Resumo

Em resumo, pode-se afirmar em relação aos testes estatísticos de hipóteses para os objetivos específicos 2, 3 e 4, que:

- Aceita-se a hipótese que a média da intensidade média das armas dos autoveículos mais competitivos é significativamente maior do que a média da intensidade média das armas dos menos competitivos, segundo o teste  $t$  com nível de significância de 10%;
- Aceita-se a hipótese que há correlação mediana, medida pelo índice de correlação de Pearson, entre a intensidade média das armas dos autoveículos e seu grau de competitividade;
- Aceita-se a hipótese que a média do foco dos autoveículos mais competitivos é maior, ao nível de significância de 10%, do que a média do foco dos menos competitivos;
- Aceita-se a hipótese que há correlação forte, medida pelo índice de correlação de Pearson, entre o foco das armas do autoveículo e seu grau de competitividade;
- Aceita-se a hipótese que a média da dispersão dos autoveículos mais competitivos não é maior, ao nível de significância de 10%, do que a média da dispersão dos menos competitivos;
- Aceita-se a hipótese que não há correlação, medida pelo índice de correlação de Pearson, entre a dispersão das armas do autoveículo e seu grau de competitividade, pois não há correlação entre essas variáveis.

Portanto, tanto o teste  $t$  quanto o índice de correlação permitem concluir que é o foco que explica a diferença de competitividade dos autoveículos. Se não houvesse relação entre a correta aplicação das armas e a competitividade do autoveículo (o que é medido pelo foco), os resultados desses dois testes seriam semelhantes para o foco e para a dispersão. A dispersão serviu, então, de contraprova.

Assim, os resultados obtidos comprovam que a concentração de esforços nas armas relevantes para o campo da competição escolhido pela empresa para seu modelo de autoveículo (ou a alta intensidade das armas relevantes) é condição necessária para o bom desempenho competitivo do autoveículo. Em outras palavras, há forte evidência de que quanto maior o foco nas armas adequadas ao campo da competição escolhido pela

empresa para cada autoveículo, maior é seu grau de competitividade, exatamente como prevê a tese do modelo de campos e armas da competição.

## 5.5 ANÁLISE DOS CAMPOS DECLARADOS: MONTADORA X CONSUMIDOR

A Tabela 5.17 consolida a posição de cada um dos campos da competição declarados pelas montadoras e pelos consumidores para cada autoveículo. Essas informações foram obtidas por meio do Questionário 2 (Apêndice B – Identificação dos Campos da Competição).

Tabela 5.17 – Consolidação do posicionamento dos campos da competição declarados para cada autoveículo

Campo da Competição	CLASSIFICAÇÃO															
	Palio		Uno		Fiesta		Ka		Celta		Corsa		Fox		Gol	
	M	C	M	C	M	C	M	C	M	C	M	C	M	C	M	C
Preço	3°	3°	2°	1°	3°	2°	2°	1°	2°	1°	4°	3°			4°	1°
Projeto	1°	1°	3°	3°	1°	1°	1°	2°	1°	2°	1°	1°	1°	1°	1°	3°
Qualidade	2°	2°	1°	2°	2°	3°	3°	3°	3°	3°	2°	2°	2°	2°	2°	2°
Diversidade	4°	4°	4°		4°		4°		4°	4°	3°	4°	3°	3°	3°	
Prazo								4°								
Imagem				4°		4°							4°	4°		4°
GC	17,27		13,60		7,95		2,66		15,51		3,97		8,44		23,31	
Posto do GC	2°		4°		6°		8°		3°		7°		5°		1°	
Legenda: M = Montadora; C = Consumidor; GC = Grau de Competitividade																

Fonte: Autor.

**Objetivo específico 5:** Analisar, para cada autoveículo, a aderência do campo da competição escolhido pela montadora com o campo da competição preferido pelo consumidor.

**Hipótese:** Os campos da competição do autoveículo não explicam a razão de um autoveículo ser mais competitivo que outro.

Para atender ao objetivo específico 5, confirmando ou rejeitando a respectiva hipótese formulada, optou-se pela análise trivial dos dados coletados e sumarizados na Tabela 5.17. Assim, segue a análise trivial efetuada para cada modelo de autoveículo:

1. **Pálio:** pela observação direta dos dados contidos na Tabela 5.17 para o autoveículo Pálio, verifica-se claramente que não há diferença entre os campos da competição declarados pela montadora e pelo consumidor, ou seja, os campos declarados são idênticos. Dessa forma conclui-se que: a) não há diferença entre os campos declarados pela montadora e pelo consumidor, e b) a aderência do campo da competição da montadora com o campo da competição do consumidor é total.

2. **Uno:** pela observação direta dos dados contidos na Tabela 5.17 para o autoveículo Uno, verifica-se moderada diferença entre os campos da competição declarados pela montadora e pelo consumidor, ou seja a montadora declarou qualidade e preço como 1º e 2º campos, enquanto que o consumidor declarou os mesmos campos na ordem inversa. O campo projeto foi declarado em 3º lugar tanto pela montadora quanto pelo consumidor. No 4º campo declarado verifica-se diferença, a montadora declarou diversidade e o consumidor imagem. Dessa forma, conclui-se que: a) há pequena diferença entre os campos declarados pela montadora e pelo consumidor, e b) a aderência do campo da competição da montadora com o campo da competição do consumidor é parcial.

3. **Fiesta:** pela observação direta dos dados contidos na Tabela 5.17 para o autoveículo Fiesta, verifica-se pequena diferença entre os campos da competição declarados pela montadora e pelo consumidor, ou seja a montadora declarou qualidade e preço como 2º e 3º campos, enquanto que o consumidor declarou os mesmos campos na ordem inversa. O campo projeto foi declarado em 1º lugar tanto pela montadora quanto pelo consumidor. No 4º campo declarado verifica-se diferença, a montadora declarou diversidade e o consumidor imagem. Dessa forma, conclui-se que: a) há pequena diferença entre os campos declarados pela montadora e pelo consumidor, e b) a aderência do campo da competição da montadora com o campo da competição do consumidor é parcial.

4. **Ka:** pela observação direta dos dados contidos na Tabela 5.17 para o autoveículo KA, verifica-se pequena diferença entre os campos da competição declarados pela montadora e pelo consumidor, ou seja a montadora declarou projeto e preço como 1º e 2º campos, enquanto que o consumidor declarou os mesmos campos na ordem inversa. O campo qualidade foi declarado em 3º lugar tanto pela montadora quanto pelo consumidor. No 4º campo declarado verifica-se diferença, a montadora declarou diversidade e o consumidor prazo. Dessa forma, conclui-se que: a) há pequena diferença entre os campos declarados pela montadora e pelo consumidor, e b) a aderência do

campo da competição da montadora com o campo da competição do consumidor é parcial.

5. **Celta:** pela observação direta dos dados contidos na Tabela 5.17 para o autoveículo Celta, verifica-se pequena diferença entre os campos da competição declarados pela montadora e pelo consumidor, ou seja a montadora declarou projeto e preço como 1º e 2º campos, enquanto que o consumidor declarou os mesmos campos na ordem inversa. Os campos qualidade e projeto foram declarados em 3º e 4º lugar tanto pela montadora quanto pelo consumidor. Dessa forma, conclui-se que: a) há pequena diferença entre os campos declarados pela montadora e pelo consumidor, e b) a aderência do campo da competição da montadora com o campo da competição do consumidor é parcial.

6. **Corsa:** pela observação direta dos dados contidos na Tabela 5.17 para o autoveículo Corsa, verifica-se pequena diferença entre os campos da competição declarados pela montadora e pelo consumidor, ou seja a montadora declarou diversidade e preço como 3º e 4º campos, enquanto que o consumidor declarou os mesmos campos na ordem inversa. Os campos projeto e qualidade foram declarados em 1º e 2º lugar tanto pela montadora quanto pelo consumidor. Dessa forma, conclui-se que: a) há pequena diferença entre os campos declarados pela montadora e pelo consumidor, e b) a aderência do campo da competição da montadora com o campo da competição do consumidor é parcial.

7. **Fox:** pela observação direta dos dados contidos na Tabela 5.17 para o autoveículo Fox, verifica-se claramente que não há diferença entre os campos da competição declarados pela montadora e pelo consumidor, ou seja, os campos declarados são idênticos. Dessa forma conclui-se que: a) não há diferença entre os campos declarados pela montadora e pelo consumidor, e b) a aderência do campo da competição da montadora com o campo da competição do consumidor é total.

8. **Gol:** pela observação direta dos dados contidos na Tabela 5.17 para o autoveículo Gol, verifica-se claramente que há diferença significativa entre os campos da competição declarados pela montadora e pelo consumidor, ou seja os campos declarados pela empresa são diferentes dos campos declarados pelo consumidor. A única coincidência ocorreu para o campo qualidade declarado como o 2º campo tanto pela montadora quanto pelo consumidor. Dessa forma, conclui-se que: a) há grande diferença entre os campos declarados pela montadora e pelo consumidor, e b) a aderência do campo da competição da montadora com o campo da competição do consumidor é praticamente inexistente.

**Conclusão geral:** é possível concluir, por meio do conjunto das análises triviais efetuadas, que existe alinhamento entre os campos da competição declarados pela montadora e pelo consumidor para todos os autoveículos. Os autoveículos Pálio e Fox, que ocupam o 2º e o 5º postos em competitividade, apresentam aderência total entre os campos da montadora com o do consumidor. Nos demais autoveículos constatou-se aderência parcial entre os campos da montadora e do consumidor. A grande exceção é relativa ao autoveículo Gol, que é o mais competitivo entre os oito estudados e no qual verificou-se grande diferença entre os campos declarados pela montadora e pelo consumidor. Constatou-se que a aderência do campo da competição da montadora com o campo da competição do consumidor é praticamente inexistente.

Também é possível concluir que o alinhamento entre os campos da competição da montadora e do consumidor, não explica de forma satisfatória a diferença entre o grau de competitividade dos autoveículos. Tanto os autoveículos mais competitivos quanto os menos competitivos, exceto o Gol, apresentaram alinhamento pelo menos parcial entre os campos da montadora e do consumidor. Assim, para todos os autoveículos, conclui-se que não há diferença significativa entre os campos da competição da montadora e do consumidor, ou seja, as empresas montadoras dos autoveículos mais competitivos e dos menos competitivos adotam as mesmas estratégias competitivas de negócio. Assim, a hipótese relativa ao objetivo 5 é aceita, qual seja: “os campos da competição do autoveículo não explicam a razão de um autoveículo ser mais competitivo que outro”.

Essas conclusões denotam, em primeiro lugar, que as empresas têm percepção muito semelhante sobre os campos da competição valorizados pelos consumidores e, em segundo lugar, que as estratégias competitivas não explicam a diferença no grau de competitividade dos autoveículos .

## 5.6 SUMÁRIO DOS RESULTADOS DAS ANÁLISES EFETUADAS

Para uma melhor e mais rápida visualização e compreensão dos resultados das análises feitas neste capítulo, o Quadro 5.18 apresenta os objetivos específicos deste trabalho, suas respectivas hipóteses e se elas foram aceitas ou rejeitadas.

Quadro 5.18 – Sumário dos resultados das análises efetuadas

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESES</b>	<b>RESULTADO</b>
1. Investigar a influência dos campos da competição escolhidos pelas empresas na competitividade dos seus autoveículos.	Os campos da competição escolhidos pelas empresas, por si só, não explicam a diferença de competitividade entre os autoveículos.	Aceita
2. Investigar a influência da variável intensidade média das armas na competitividade dos autoveículos.	A intensidade média das armas aplicadas no desenvolvimento, projeto, produção e comercialização de cada autoveículo tem mediana influência na sua competitividade.	Aceita
3. Investigar a influência da variável foco na competitividade dos autoveículos.	O foco das armas aplicadas no desenvolvimento, projeto, produção e comercialização de cada autoveículo tem forte influência na sua competitividade.	Aceita
4. Investigar a influência da variável dispersão na competitividade dos autoveículos.	A dispersão das armas aplicadas no desenvolvimento, projeto, produção e comercialização de cada autoveículo não influencia sua competitividade.	Aceita
5. Analisar, para cada autoveículo, a aderência do campo da competição escolhido pela montadora com o campo da competição preferido pelo consumidor.	Os campos da competição do autoveículo não explicam a razão de um autoveículo ser mais competitivo que outro.	Aceita

Fonte: Autor.

## **CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES**

### **6.1 INTRODUÇÃO**

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de, em se considerando a importância dos temas competitividade, estratégia e vantagem competitiva no debate acadêmico e empresarial no Brasil, estudar o assunto no setor automotivo nacional. Especificamente, o objetivo geral é investigar e entender, por meio do modelo de campos e armas da competição, os fatores que determinam a competitividade dos principais modelos de autoveículos compactos no mercado doméstico brasileiro.

No intuito de alcançar o cumprimento desse objetivo geral, o presente capítulo constitui-se num resumo das principais constatações feitas durante as análises dos dados obtidos por meio da pesquisa de campo, da revisão bibliográfica e estudos sobre o setor. Concomitantemente, efetua-se uma avaliação da importância do desenvolvimento do modelo de competitividade escolhido e utilizado como meio para alcançar os objetivos propostos nesta dissertação – o modelo de campos e armas da competição.

Partiu-se de uma detalhada revisão bibliográfica sobre o tema em estudo, que reuniu os conceitos consagrados sobre o mesmo e serviu de orientação e contraponto para a realização da pesquisa com uma amostra de oito modelos de autoveículos compactos, responsáveis por 63% do total da produção brasileira de autoveículos.

### **6.2 A INDÚSTRIA AUTOMOTIVA E O SEGMENTO DE AUTOVEÍCULOS COMPACTOS NACIONAL**

A indústria automotiva foi escolhida por ser uma das de maior tradição e força dentro do setor industrial, contando com uma posição de destaque na economia dos países mais desenvolvidos e carro-chefe do desenvolvimento de muitos dos chamados países emergentes, que devem à ela o papel de destaque que exercem na cadeia produtiva e no comércio local e mundial. No Brasil, a sua importância não é menor, tendo desempenhado um papel de grande relevância no processo de desenvolvimento e industrialização do país.

Até o fim da década de 1980, a indústria automotiva brasileira, detentora de um mercado interno cativo e em expansão, fechado às importações, tanto de produtos acabados, quanto de insumos e equipamentos, não encontrou estímulo para realizar os investimentos necessários ao acompanhamento do processo de modernização que ocorria em outros países. A partir dos anos 1990, com a abertura do mercado local à

concorrência internacional e, mais tarde, com a estabilização da moeda brasileira, viu ser modificado por completo o cenário econômico que a havia levado a se instalar e a crescer no país. Exposta de forma abrupta e mal planejada a um novo padrão de concorrência, teve que empreender esforços para se reposicionar e voltar a ser competitiva, só que, desta vez, em termos globais.

Assim, a cadeia produtiva automotiva brasileira vem passando por muitas transformações ao longo dos últimos anos, destacando-se especialmente aquelas relacionadas com mudanças tecnológicas que permitiram expressivos incrementos de produtividade. Neste contexto, importância fundamental tem o segmento de autoveículos compactos, pois é o chamado segmento de entrada das montadoras, representando, em unidades de veículos, 63,12 % do total da produção nacional e 55,13% do total de vendas.

É um segmento muito disputado pelas montadoras, pois, neste trabalho, apesar de formalmente o campo preço não ter sido declarado como campo da competição (principal) das montadoras, ficou nítida a aplicação de armas nesse campo. Uma explicação plausível é que grande parte dos volumes desses autoveículos são direcionados para os frotistas assim como outra significativa parte é direcionada àqueles consumidores com poder aquisitivo mais baixo, e outra, para aqueles que têm esses autoveículos como segundo ou terceiro carro da família.

A concorrência é grande nesse segmento, o que é comprovado pelo atual número de competidores diretos (dez) e pela ameaça de novos entrantes, principalmente da Rússia, Índia, China e países do Leste Europeu, que prometem, para breve, lançar modelos competitivos e com preços reduzidos. Também as consagradas montadoras japonesas, reconhecidas pela sua competitividade mundial, já instaladas no Brasil e que ainda não possuem modelos para competir nesse segmento (caso da Honda e Toyota), prometem fazê-lo em breve. Dessa forma, o atual cenário, já muito competitivo, promete muitos desafios aos atuais e futuros competidores.

Cabe também destacar que a indústria automotiva vem passando, nas últimas décadas, por profundas modificações estruturais, tais como:

1º - o deslocamento da produção para países do BRIC e Leste Europeu, os quais, após um primeiro surto de desenvolvimento, tiveram condições de investir em plantas integradas, de grande capacidade fabril, e, portanto, aptas a obter alta produção com significativos ganhos de escala, mão-de-obra especializada, abundante e a baixos custos;

2º - preocupação com o meio ambiente, exigindo autoveículos mais econômicos e menos poluentes. Assim, a indústria automotiva lançou-se na busca de combustíveis alternativos, onde o Brasil ocupa lugar de destaque desde meados da década de 1970 quando lançou o primeiro veículo movido a álcool combustível, produzido a partir da cana-de-açúcar. Destaque também para o Brasil que em 2003 lançou o autoveículo bicomcombustível, movido a álcool e/ou gasolina simultaneamente. Atualmente as montadoras brasileiras produzem veículos tetracomcombustível, que podem ser abastecidos e funcionam com quatro tipos diferentes de combustíveis. Destaque também para o bicomcombustível, onde o Brasil novamente aparece como pioneiro em pesquisa, desenvolvimento e aplicação.

Os grandes desafios da indústria automotiva são: eliminação dos desperdícios, integração dos fornecedores, uso intensivo de materiais alternativos (alumínio e materiais recicláveis), intensificação do uso da eletrônica, maior segurança aos autoveículos e menor agressão ao meio ambiente.

A indústria automotiva brasileira enfrenta uma série de problemas estruturais, onde se destacam:

- alta carga tributária incidente sobre os autoveículos, a maior do mundo;
- baixa produtividade das plantas;
- dólar baixo, o que implica na redução das exportações e no aumento das importações, ameaçando as montadoras instaladas no país;
- gargalos na indústria de autopeças devido aos subfornecedores que enfrentam problemas de capacidade, aquisição de matérias-primas e mão-de-obra qualificada.

Assim, para o segmento de autoveículos compactos adquirir um maior nível de competitividade, é essencial:

- uma política focada na redução da carga tributária, o que passa pela ampla reforma fiscal;
- aumento da capacidade instalada e da produtividade, o que passa por investimentos setoriais por parte das matrizes e também do governo, em forma de incentivos, na criação de barreiras e na construção de acordos multilaterais;
- desenvolvimento da engenharia automotiva local, capacitando-a para o desenvolvimento de projetos para o mercado local e global, e,

principalmente, que funcione como unidade de negócios, fornecendo seu trabalho e *know-how* para outras plantas e para outras montadoras.

Em resumo, como já assinalado, a indústria automotiva brasileira segmento de compactos, para se tornar competitiva em nível nacional e mundial, necessita de ganhos de escala, de especialização, incentivos e de uma configuração industrial concentrada, em que as várias etapas do processo industrial, desde o projeto, até os produtos finais, estejam coordenadas e integradas.

Essas são condições que afetam toda a indústria automobilística brasileira no âmbito de sua competição com a de outros países.

Mas, esse não é o nosso problema, não estamos interessados em analisar a indústria como um todo, mas sim descobrir os fatores que levam um modelo de autoveículo compacto a ser mais competitivo que outro.

### **6.3 ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO**

A bibliografia analisada mostrou que a formulação de estratégia competitiva é prática adotada por inúmeras empresas como forma de melhor posicionar-se no mercado. Os caminhos escolhidos são diversos. Em geral, a visão estratégica da empresa é sustentada pelo conhecimento que detém sobre seu nicho de atuação, o qual nem sempre é suficiente por si só para conduzir a escolha da estratégia competitiva mais adequada. Embora a seleção e a implementação das estratégias estejam longe de serem simples, elas são, contudo, o caminho lógico para a vantagem competitiva que deve ser almejada em qualquer indústria.

Analisando as estratégias competitivas de negócio dos autoveículos objeto deste trabalho, constatou-se que de um total de oito pares produto/mercado pesquisados, obtiveram-se os seguintes dados (vide Tabela 5.4):

1º campo da competição declarado:

- sete (87,5%) declararam competir em projeto do produto, e
- apenas um (12,5%) declarou competir em qualidade do produto.

2º campo da competição declarado:

- cinco (62,5 %) declararam competir em qualidade do produto, e
- três (37,5%) declararam competir em preço do produto.

3º campo da competição declarado:

- três (37,5 %) declararam competir em preço do produto;
- dois (25%) declararam competir em qualidade do produto;
- dois (25%) declararam competir em diversidade do produto, e
- apenas um (12,5%) declarou competir em projeto do produto.

4º campo da competição declarado:

- seis (75 %) declararam competir em diversidade do produto;
- um (12,5% declarou competir em preço do produto, e
- um (12,5%) declarou competir em imagem do produto.

Lembrando que o campo de competição evidencia a visão externa da empresa é um atributo que interessa aos seus consumidores, fazendo uma análise mais cuidadosa dos campos escolhidos pelas empresas pesquisadas para seus respectivos autoveículos, percebe-se a preocupação destas em competir primordialmente (campo principal), em projeto do produto e, secundariamente (campo coadjuvante) em qualidade do produto.

Apesar dessa declaração oficial por parte dos respondentes, constatou-se que as empresas, no segmento de autoveículos compactos, direcionam grande parte de seus esforços para as armas relevantes do campo preço. Isso evidencia que as montadoras dos autoveículos mais competitivos preocupam-se mais com o custo do que as montadoras dos autoveículos menos competitivos.

Há grande diversidade de modelos oferecida para cada autoveículo, o que impacta diretamente no seu preço. Dessa forma, confirma-se que grande parte da produção e vendas desses modelos concentrem-se nos modelos básicos cujos preços são mais baixos e cujos grandes compradores são os frotistas, os consumidores com poder aquisitivo mais baixo e aqueles que têm esses autoveículos como segundo ou terceiro carro da família.

Com estes dados pode-se concluir que os autoveículos compactos brasileiros seguem estratégias semelhantes entre si, procurando alcançar vantagem competitiva por meio do projeto do produto, qualidade do produto e preço do produto, nessa ordem.

Foi possível concluir, por meio do teste estatístico não-paramétrico de Wilcoxon-Mann-Whitney, que os autoveículos mais competitivos e os menos competitivos adotam estratégias semelhantes de negócio, pois não há diferença significativa entre os campos da competição adotados por esses dois grupos de autoveículos. Essa conclusão denota, em primeiro lugar, que as empresas têm

percepção muito semelhante sobre os campos da competição valorizados pelos consumidores e, em segundo lugar, que as estratégias de negócio não explicam a diferença no grau de competitividade dos autoveículos. Como se verá, são as estratégias competitivas operacionais que explicam a diferença na competitividade dos autoveículos. Ou seja, a percepção correta dos campos da competição valorizados pelos consumidores não garante maior grau de competitividade ao autoveículo – para ser mais competitivo que os concorrentes, a empresa precisa adotar adequadas estratégias competitivas operacionais para seus autoveículos.

Essa conclusão pode induzir o leitor menos familiarizado com o modelo de campos e armas da competição a pensar que o campo da competição não tem importância. Mas, os campos da competição são de extrema importância, tanto que eles representam a estratégia competitiva de negócio da empresa aplicada ao seu autoveículo. Se a empresa não dispuser de inteligência competitiva para escolher campos valorizados pelos seus clientes (pelo menos por um nicho de clientes) para seus autoveículos, eles não sobreviverão, pois não haverá clientes em quantidade suficiente para sustentá-los. Por isso, tanto os autoveículos mais competitivos quanto os menos competitivos, têm campos assemelhados.

A segunda importância do campo da competição está em ser ele que orientará a escolha das armas e a definição da intensidade de cada arma de forma a obter alto foco das armas no campo da competição escolhido, que é a variável que explica por que um autoveículo compacto é mais competitivo que outro, como a seguir discutido.

#### **6.4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA OPERACIONAL**

As três variáveis mais importantes do modelo de campos e armas da competição para a identificação desta estratégia são: intensidade média das armas, foco e dispersão.

A intensidade da arma é o grau de eficácia da utilização dos recursos da arma, isto é, sua potência e seu alcance. O foco é definido como a concentração de esforços nas armas relevantes para o campo da competição declarado e indica a utilização de armas que aumentam a competitividade do autoveículo, ou seja, quanto maior for a intensidade das armas relevantes, maior será o foco. Define-se dispersão como a aplicação de esforços nas armas irrelevantes para o campo da competição declarado, representando dispersão de esforços. Indica a utilização de armas que não aumentam a competitividade do autoveículo, sendo, pois, o oposto do foco.

Os resultados das análises para se conhecer a influência da estratégia competitiva operacional, representada por estas três variáveis, na competitividade dos autoveículos, destacaram que o foco é a variável matemática que explica as razões que levam um autoveículo a ser competitivo.

Essa constatação comprova a tese do modelo de campos e armas da competição: “Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado” (CONTADOR, 2008), ou seja, a empresa precisa dirigir seus esforços com a finalidade de aumentar a intensidade das armas relevantes para o campo da competição escolhido, o que significa almejar ter alto foco.

A variável dispersão serve como contraprova dos testes de validação desse critério, porque, como o método de cálculo do foco e da dispersão é o mesmo, se houver alto índice de correlação do grau de competitividade com o foco e baixo índice com a dispersão, fica evidente que são as armas relevantes (aquelas que contribuem para o foco, ou seja, as alinhadas ao campo da competição declarado) que dão competitividade ao autoveículo e que, as armas irrelevantes (aquelas que contribuem para a dispersão, ou seja, as não alinhadas ao campo da competição declarado), não afetam a competitividade do autoveículo.

Isso foi efetivamente constatado na pesquisa de campo, pois os índices de correlação entre o grau de competitividade e o foco, e entre o grau de competitividade e a dispersão, apresentados na Tabela 6.1, permitem concluir que é o foco que explica a diferença de competitividade entre os autoveículos.

Tabela 6.1 – Consolidação dos índices de correlação  $r$  de Pearson entre GC x Todos Modelos e a variável IMA, GC x Todos Modelos e a variável Foco, e GC x Todos Modelos e a variável Dispersão

<b>Situação</b>	<b><math>r(\text{GCxIMA})</math> para todos os modelos</b>	<b><math>r(\text{GCxFoco})</math> para todos os modelos</b>	<b><math>r(\text{GCxDisp})</math> para todos os modelos</b>	<b>Coefficiente de explicação do foco para a competitividade</b>
1. Somente Projeto do Produto		0,795	0,563	63
2. Somente Qualidade do Produto		0,759	0,650	58

<b>3. Somente Preço do Produto</b>	0,789	0,843	0,604	71
<b>4. Somente Diversidade do Produto</b>		0,757	0,576	57
<b>5. 1º Campo Declarado</b>		0,825	0,507	68
<b>6. 2º Campo Declarado</b>		0,777	0,643	60
<b>7. 3º Campo Declarado</b>		0,746	0,580	56
<b>8. 1º e 2º Campos Declarados</b>		0,789	0,531	62
<b>9. 1º, 2º e 3º Campos Declarados sem peso</b>		0,799	0,577	63
<b>10. 1º, 2º e 3º Campos Declarados com peso</b>		0,803	0,240	64

Fonte: Autor.

Os resultados obtidos são bastante significativos, pois nitidamente evidenciam que a variável foco explica, dependendo da situação analisada, de 56% a 71% da competitividade do autoveículo.

Assim, para o segmento de autoveículos compactos, segundo os resultados da pesquisa, se a empresa atentar para a variável foco, estará gerenciando, dependendo da situação analisada, de 56% a 71% das variáveis que afetam a competitividade dos seus modelos de autoveículos compactos. Isso de fato ocorre, pois os índices de correlação de Pearson obtidos (0,795; 0,759; 0,843; 0,757; 0,825; 0,777; 0,746; 0,789; 0,799; 0,803) evidenciam que as empresas montadoras dos autoveículos mais competitivos procuram alcançar alta intensidade nas armas relevantes, ou seja, essas montadoras possuem armas mais bem alinhadas ao seu campo da competição principal do que as montadoras dos autoveículos menos competitivos.

Tanto a correlação de Pearson quanto o teste *t* concluíram que as empresas montadoras dos autoveículos mais competitivos têm armas mais potentes que as empresas montadoras dos autoveículos menos competitivos, donde se conclui que a valorização dada pela empresa às suas armas reflete no desempenho do seu autoveículo.

Porém, o moderado índice de correlação entre o grau de competitividade e a intensidade média das armas das empresas é indício de que a variável intensidade média das armas não explica satisfatoriamente a competitividade dos autoveículos da amostra. A variável foco, sim, explica-a.

O exposto no parágrafo anterior significa que as empresas montadoras dos autoveículos mais competitivos adotam a estratégia de força, ou seja, procuram alcançar alto desempenho em todas as armas, pois há alta correlação entre a intensidade média das armas (IMA) e o grau de competitividade (GC), ( $r = 0,789$ ) - valor idêntico para as dez situações consideradas. Em outras palavras, atiram para todos os lados e alguns tiros acabam acertando aqueles que aumentam o foco. Alta intensidade média das armas acarreta alto foco, o que é bom, mas também acarreta alta dispersão (vide Tabela 5.12), o que significa que a empresa investiu em armas que não afetam a competitividade dos seus respectivos modelos de autoveículos. Como mostra a Tabela 5.12, mesmo para as situações 9 e 10, que consideram o conjunto dos três campos da competição dos autoveículos, a dispersão é elevada.

Essa conclusão não chega a surpreender, pois é o que prega, há décadas, o tão disseminado movimento da Qualidade Total: a empresa precisa ter qualidade em tudo o que faz. Com esse pensamento, a empresa acaba por investir em armas irrelevantes para a competitividade dos seus respectivos modelos de autoveículos, aumentando, portanto a dispersão. Pelo modelo de campos e armas da competição, a empresa deve apenas ter alta intensidade nas armas relevantes para seus respectivos campos da competição, ou seja, nas armas que aumentam o foco, e ter baixa intensidade nas armas irrelevantes, que contribuem para a dispersão.

Interessante notar que estes resultados são coerentes com os já encontrados pelas pesquisas anteriores. A Tabela 6.2 apresenta um resumo dessas pesquisas anteriores citadas e, em destaque, os resultados encontrados pelo presente estudo na indústria automotiva no segmento de autoveículos compactos.

Tabela 6.2 – Resultados das pesquisas tendo como instrumento o MCAC

Setor Econômico	Qtde. Empr/ Prod.	Correlação Grau Competitividade			Referência
		IMA	Foco	Disp.	
Indústria têxtil e couro – BR	11	0,57	0,81	-0,04	Contador e Meireles, 2001

Serviço de assistência técnica – BR	15	0,76	0,84	0,67	Contador <i>et al.</i> , 2003
Vinícola de São Roque – SP	12	0,78	0,90	0,41	Oliveira, I. V., 2004
Calçadista do Vale dos Sinos – RS	14	0,84	0,83	0,86	Giusti, R. C., 2004
Indústria têxtil de Americana – SP	16	0,91	0,97	0,42	Contador, C. A., 2004
Indústria calçadista de Jaú – SP	30	0,32	0,91	0,29	Furquim, E. B., 2005
Transporte aéreo de passageiros	8	0,66	0,85	0,56	Minami Jr., K., 2006
Concessionárias Chevrolet - SP	13	0,52	0,89	0,25	Passanezzi <i>et al.</i> , 2006 <sup>a</sup>
Joalherias (varejo)	13	0,74	0,92	0,27	Passanezzi <i>et al.</i> , 2006b
Indústria fibras químicas - BR	12	0,61	0,96	0,25	Nave, J.G.B., 2007
Refeições para coletividade - BR	16	0,69	0,87	0,54	Bolla, G.Z., 2006
Confecções (varejo) - SP	16	0,63	0,93	0,43	Passanezzi <i>et al.</i> , 2007
Automotivo - autoveículos compactos - BR	8	0,79	0,80	0,24	Sanchez, J.H., 2008
<b>Total empr./prod. e média do r</b>	<b>184</b>	<b>0,68</b>	<b>0,88</b>	<b>0,40</b>	
<b>Coefficiente de explicação (r<sup>2</sup>)</b>		<b>0,46</b>	<b>0,78</b>	<b>0,16</b>	

Fonte: adaptado de Contador, 2008.

## 6.5 PROPOSTA PARA AUMENTO DA COMPETITIVIDADE DOS AUTOVEÍCULOS

Apesar de não constar como um objetivo específico deste trabalho e também sem ter a pretensão de fornecer consultoria às empresas envolvidas na pesquisa, mas simplesmente com o intuito de demonstrar as possibilidades do modelo escolhido para alcançar os objetivos deste trabalho, segue como seria uma proposta para aumento da competitividade dos autoveículos objeto desta pesquisa.

Especificar claramente onde a empresa precisa ter excelência é a grande vantagem do modelo de campos e armas da competição. Constatado no subcapítulo 6.4 que é o foco, e não a dispersão, que explica a diferença de competitividade dos autoveículos da amostra e que a intensidade média das armas não explica tão satisfatoriamente como o foco, a competitividade dos autoveículos da amostra, a regra

para ampliar a competitividade de um autoveículo torna-se óbvia: para tornar seus respectivos modelos de autoveículos mais competitivos, a empresa deve aumentar o foco por meio da implementação de medidas para aumentar a intensidade das armas relevantes para o respectivo campo da competição. Como corolário dessa regra, ela deve diminuir a dispersão, reduzindo a intensidade das armas irrelevantes, o que baixará seus custos e, portanto, tornará seu produto mais eficiente.

Aumentar ou diminuir a intensidade de uma arma significa aumentar ou diminuir os investimentos e os recursos aplicados numa arma.

O Quadro 6.3 apresenta, em suas linhas, todas as 53 armas da competição escolhidas para este trabalho e, em suas colunas, os quatro campos da competição escolhidos pelos executivos das empresas pesquisadas. Na intersecção entre as linhas (armas) e colunas (campos) aparecem as siglas:

1. R (relevante) significando que a arma é relevante para aquele determinado campo, ou seja, contribui para o foco;
2. S (Semi-relevante) significando que a arma é semi-relevante para aquele determinado campo, ou seja, não contribui nem para o foco e nem para a dispersão;
3. I (Irrelevante) significando que a arma é irrelevante para aquele determinado campo, ou seja, contribui para a dispersão.

Assim, realizada a escolha do campo de competição no qual o autoveículo compete, objeto do processo de formulação da estratégia competitiva de negócio, automaticamente já se sabe quais são as armas relevantes, as semi-relevantes e as irrelevantes para este campo. Para aumentar a competitividade do seu autoveículo, a empresa deve implementar medidas administrativas e fazer investimentos de maneira que a intensidade das armas relevantes (R) fique entre 4 e 5, a das semi-relevantes (S), próxima a 3, e a das irrelevantes (I), próxima de 1.

Quadro 6.3 – Armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes por campo da competição

ARMAS DA COMPETIÇÃO / CAMPOS DA COMPETIÇÃO		PROJETO	QUALIDADE	PREÇO	DIVERSIDADE
01	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	S	S	S	I
02	Assistência técnica	I	R	S	I
03	Garantia	I	R	I	I
04	Atendimento ao Governo e frotistas	I	I	R	I
05	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	I	I	I	I
06	Monitoramento da satisfação do consumidor	R	R	I	S
07	Influência sobre clientes em potencial	I	I	I	I
08	Projeto do processo produtivo	R	R	R	R
09	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	R	R	R	R
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	R	R	R	R
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	I	I	R	I
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	S	R	S	I
13	Terceirização da produção	I	I	R	S
14	Sistema de PCP	I	S	R	R
15	Administração de materiais	S	S	R	R
16	Just-in-time (Produção puxada)	S	S	R	R
17	Flexibilidade para trocar de produtos	S	I	S	R
18	Estruturação da rede logística	S	S	R	R
19	Sistema integrado de administração da logística	S	S	R	R
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	S	S	R	R
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	I	I	I	S
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	R	R	S	S
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	R	R	R	R
24	Compra eletrônica	I	I	R	S
25	Definição dos objetivos da empresa	I	I	I	I
26	Sistema de inteligência competitiva	R	I	R	R
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	R	S	R	S
28	Formulação da estratégia de negócio	R	I	S	S
29	Formulação das estratégias operacionais	S	R	R	R
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	I	I	I	I
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	R	S	I	R
32	Administração e auditoria de marketing	S	I	I	S
33	Participação na concepção do produto	R	R	R	R
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	R	R	I	R
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	I	I	I	I
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	R	R	R	R
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	R	R	R	R
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	R	R	S	S
39	Design	R	R	R	R
40	Funcionalidade e segurança do produto	R	R	S	I
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	R	R	R	R
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	R	I	I	R
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	R	I	I	R
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	I	S	S	S
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	I	I	I	I
46	Boas práticas de governança corporativa	I	I	I	I
47	Contabilidade estratégica	I	I	R	I
48	Controladoria estratégica	I	I	R	I
49	Sistema de avaliação de pessoal	I	I	I	I
50	Política de salários	I	S	R	I
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	I	S	R	I
52	Política de retenção e atração de talentos	R	I	I	I
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	S	R	I	S

Fonte: Autor.

Em um ambiente de forte competição nacional e internacional é necessário perseguir soluções que assegurem a melhoria contínua da competitividade das empresas/produtos, combinando criativamente a incorporação de novos processos, produtos, mercados e métodos de gestão.

A relação entre o uso adequado de recursos voltados à competição e o desempenho possibilita, aos responsáveis pela formulação das estratégias competitivas das empresas para cada modelo de autoveículo, estabelecer um caminho mais seguro para o sucesso, uma vez que o caminho aponta para o aumento do esforço nesses recursos.

A metodologia do modelo de campos e armas da competição dá um roteiro seguro para o gestor formular as estratégias competitivas, medir o desempenho da empresa/produto e acompanhar sua melhoria contínua através de avaliações periódicas.

Pela metodologia do modelo de campos e armas da competição, a definição das estratégias competitivas operacionais consiste simplesmente em planejar o aumento na intensidade das armas relevantes e eventualmente na diminuição da intensidade das armas irrelevantes, armas que já foram identificadas no processo de cálculo do foco e da dispersão, facilitando o trabalho dos gestores.

O setor automotivo é reconhecido como aquele que pesquisa, desenvolve e implementa avanços tecnológicos, produtivos e administrativos e que, por sua vez, permeiam toda a cadeia produtiva. Em crescimento e desenvolvimento constante no Brasil desde seu surgimento, o segmento de autoveículos compactos é estratégico para a expansão competitiva do setor automotivo nacional. Após explicar as razões que levam um autoveículo compacto a ser mais competitivo do que outro, apontar problemas estruturais, avaliar diversas relações de temas com a competitividade e exemplificar como fazer reformulações na estratégia competitiva das empresas aplicadas aos seus respectivos modelos de autoveículos, este trabalho espera contribuir para o crescimento sustentado do mesmo, a fim de que este enfrente seus futuros desafios de forma firme, e contribua para o desenvolvimento e crescimento do Brasil.

## **6.6 ATENDIMENTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA**

O objetivo geral deste trabalho é o de investigar e entender, por meio do modelo de campos e armas da competição, os fatores que determinam a competitividade dos modelos Palio, Uno, Fiesta hatch, KA, Celta, Corsa hatch, Gol e Fox no mercado doméstico brasileiro de autoveículos compactos. Para atingir este objetivo geral, foi

conveniente formular três hipóteses substantivas, de tal forma que, ao alcançá-las atinge-se o objetivo geral deste trabalho. Daí a importância apontada da coerência entre o objetivo geral e as hipóteses substantivas (subcapítulo 5.1).

Inicialmente constatou-se que a intensidade média das armas aplicadas no desenvolvimento, projeto, produção e comercialização de cada autoveículo tem mediana influência na sua competitividade.

Em seguida, constatou-se que o foco nas armas aplicadas no desenvolvimento, projeto, produção e comercialização de cada autoveículo tem forte influência na sua competitividade.

Também se constatou que a dispersão das armas aplicadas no desenvolvimento, projeto, produção e comercialização de cada autoveículo não influencia sua competitividade.

A validação da hipótese relativa ao objetivo específico 1 permitiu validar a primeira hipótese substantiva, qual seja, “a estratégia competitiva de negócio, representada pelos campos da competição de cada autoveículo não explica a razão de um modelo ser mais competitivo que outro”.

A estratégia competitiva de negócio por si só, representada pelos campos onde a empresa decidiu que seu modelo de autoveículo compete, não explica a diferença no grau de competitividade dos autoveículos, pois foi visto que tanto as empresas montadoras dos autoveículos mais competitivos quanto às dos menos competitivos adotam estratégias semelhantes de negócio, pois não há diferença significativa entre os campos da competição adotados por esses dois grupos de autoveículos.

Essas conclusões denotam, em primeiro lugar, que as empresas têm percepção muito semelhante sobre os campos da competição valorizados pelos clientes e, em segundo lugar, que as estratégias competitivas não explicam a diferença no grau de competitividade dos autoveículos e, conseqüentemente, os campos da competição escolhidos pelas empresas montadoras dos autoveículos mais competitivos não são mais adequados ao mercado consumidor do que os escolhidos pelas empresas montadoras dos autoveículos menos competitivos.

Como já mencionado, essa conclusão pode induzir o leitor menos familiarizado com o modelo de campos e armas da competição a pensar que o campo da competição não tem importância. Mas, os campos da competição são de extrema importância, tanto que eles representam a estratégia competitiva de negócio da empresa para seus respectivos autoveículos. Se a empresa não dispuser de inteligência competitiva para

escolher campos valorizados pelos seus clientes (pelo menos por um nicho de clientes), ela não sobreviverá, pois não terá clientes em quantidade suficiente para sustentar seu autoveículo no mercado. Por isso, tanto os autoveículos mais competitivos quanto os menos competitivos têm campos assemelhados. A segunda importância do campo da competição está em ser ele que orientará a escolha das armas e a definição da intensidade de cada arma de forma a obter alto foco das armas no campo da competição escolhido.

A validação das hipóteses relativas ao objetivo específico 2 permitiu validar a segunda hipótese substantiva relativa ao objetivo geral da pesquisa, qual seja, “o alinhamento das armas aos campos da competição escolhidos pelas empresas para o modelo de autoveículo explica a razão de um modelo ser mais competitivo que outro”.

Constatou-se estatisticamente que a intensidade média das armas aplicadas no desenvolvimento, projeto, produção e comercialização de cada autoveículo tem mediana influência na sua competitividade, e que o foco tem forte influência.

Como o foco mede o alinhamento das armas aos campos da competição escolhidos pela empresa para seu modelo de autoveículo, constata-se a validade da segunda hipótese substantiva citada no parágrafo anterior.

A validação das hipóteses relativas aos objetivos específicos 2, 3 e 4 permitiu validar a terceira hipótese substantiva relativa ao objetivo geral da pesquisa, qual seja, “para um modelo de autoveículo ser competitivo, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas nas armas relevantes para o seu campo de competição”. Isso porque é o foco que mede “o alto desempenho apenas nas armas relevantes para o seu campo da competição”.

Assim, concluiu-se que para o autoveículo ser competitivo, não há condição mais relevante do que a empresa montadora ter excelência apenas nas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva no campo onde decidiu competir em cada par produto/mercado. É primordial que a empresa direcione seus esforços para as poucas armas que contribuem com o foco, reduzindo a dispersão em armas irrelevantes. Basta, para isto, aumentar os investimentos nas armas relevantes para os campos da competição do autoveículo, redirecionando os investimentos. Note-se que o aumento no grau de competitividade de um autoveículo ocorre aproximadamente na proporção do coeficiente da regressão entre o grau de competitividade e a variável foco.

Por fim, os resultados dos testes estatísticos relativos a cada um dos cinco objetivos específicos e relativos as três hipóteses substantivas da pesquisa, evidenciam

as razões que levam um modelo de autoveículo compacto no mercado brasileiro a ser mais competitivo do que outro. Desta forma, é alcançado o objetivo geral deste trabalho.

### **6.7 VALIDAÇÃO DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO**

Por meio do modelo de campos e armas da competição conseguiu-se atingir plenamente os objetivos deste estudo. O modelo possibilitou a análise e a explicação de como um grupo de autoveículos compactos concorrentes competem entre si. O modelo possibilitou a apresentação, de forma clara e objetiva, dos campos da competição escolhidos e das armas mais relevantes utilizadas pelas empresas montadoras, a análise e a explicação também, da posição competitiva de um autoveículo em relação aos concorrentes.

A contribuição científica desta pesquisa está exatamente na validação de nova metodologia quantitativa para análise da competitividade sem utilizar indicadores. O modelo de campos e armas da competição baseia-se na origem das vantagens competitivas, que são as armas que, por sua vez, afetarão os indicadores de desempenho.

Por todas estas razões, conclui-se que o modelo de campos e armas da competição é suficiente para explicar o grau de competitividade dos autoveículos e para propiciar a geração de ações administrativas que, uma vez implementadas, ampliam o grau de competitividade do autoveículo.

### **6.8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

As conclusões obtidas com este estudo são válidas somente para os autoveículos compactos brasileiros que competem no mercado automotivo nacional.

## REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira**, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira**, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira**, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira**, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira**, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Indústria Automobilística Brasileira – 50 anos**, 2006a.
- \_\_\_\_\_. **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira**, 2007.
- ANSOFF, H.I., **The new corporate strategy**. New York: John Wiley & Sons, 1988.
- BARBOSA, F.V. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES S.B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerencia internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, 1991, p.99-120.
- BESANKO, D., DRAVONE, D., SHANLEY, M., SCHAEFER, S. **A Economia da Estratégia**. São Paulo: Bookman, 2004.
- BLOODGOOD, J.M., KATZ, J.P. Manufacturing capacity, market share and competitiveness. **Competitiveness Review**, v.14, n.1-2, 2004.
- BOLLA, G. Z. **Análise da competitividade das empresas prestadoras de serviços no segmento de refeições para coletividade**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Paulista (UNIP), São Paulo, 2006.
- BUCKLEY, P.J., PASS, C.L., PRESCOTT, K. Measures of international competitiveness: a critical survey. **Journal of Marketing Management**, v.4, n.2, p.175-200, 1988.
- CAMACHO, K. Montadoras recuperam nível de emprego de 1997. **Jornal Folha de São Paulo**, p.B9, 25 jun. 2007.

CARVALHO, E.G. **Globalização e Estratégias Competitivas na Indústria Automobilística: uma Abordagem a Partir das Principais Montadoras Instaladas no Brasil.** Tese (Doutorado em Economia) - Unicamp, Campinas, 2003.

CARVALHO, M. M., LAURINDO, F. J. B. **Estratégias para competitividade.** São Paulo: Futura, 2003.

CASTELLS, M. **A Sociedade em rede,** São Paulo, Paz e Terra, 6a edição, 1999.

CHAFFEE, E.E. Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, 1985. In: MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL J. **Safári de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

CLARK, K.B., FUJIMOTO, T. Product Development, Performance Strategy, Organization and Manegment in the World Auto Industry. Cambridge, Harvard Business Press,1991. In: CARVALHO, E.G. **Globalização e Estratégias Competitivas na Indústria Automobilística: uma Abordagem a Partir das Principais Montadoras Instaladas no Brasil.** Tese de doutorado - Unicamp, Campinas, 2003.

CONSONI, F.L. e QUADROS; R.Q. Desenvolvimento de Produtos na Indústria Automobilística Brasileira: Perspectivas e Obstáculos para a Capacitação Local. **RAC**, v.6, n. 1, jan./abr. 2002, p.39-61.

CONTADOR, C. A. **Avaliação da competitividade de empresas têxteis do pólo industrial de Americana.** Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Unicamp, Campinas, 2004.

CONTADOR, J. C. **Método para acelerar o aumento da produtividade.** In: XI Seminário ADUNESP de Engenharia e suas Aplicações. Anais... Guaratinguetá, Faculdade de Engenharia da UNESP, 1990, p.250-257.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico para a competição dos anos 90:** Um roteiro para implantação. *Revista Produção da ABEPRO*, v. 1, n. 2, p.107-112, mar. 1991.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico:** Uma importante modificação metodológica. In: XII SEMINÁRIO DE CIÊNCIAS EXATAS E ENGENHARIAS DA ADUNESP, 10 a 13 nov. 1992, Guaratinguetá. Anais... Guaratinguetá: UNESP, 1992a, p. 43-46.

\_\_\_\_\_. **Competição em preço.** In: XII SEMINÁRIO DE CIÊNCIAS EXATAS E ENGENHARIAS DA ADUNESP, 10 a 13 nov. 1992, Guaratinguetá. Anais... Guaratinguetá: UNESP, 1992b, p. 18.

\_\_\_\_\_. **Competição em produto.** In: XII SEMINÁRIO DE CIÊNCIAS EXATAS E ENGENHARIAS DA ADUNESP, 10 a 13 nov. 1992, Guaratinguetá. Anais... Guaratinguetá: UNESP, 1992c, p. 19.

\_\_\_\_\_. **Campos da competição.** *Revista de Administração da 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:** a transição para a gestão participativa. São Paulo: Edgard Blücher, 1996.

\_\_\_\_\_. (Coord.) **Gestão de operações.** São Paulo: Edgard Blücher, 1997.

\_\_\_\_\_. **Modelo geral das atividades da empresa.** Revista Gestão & Produção (UFSCar), São Carlos, v. 8, n. 3, p. 219-236, dez. 2001.

\_\_\_\_\_. **Campos e Armas da Competição.** São Paulo: Saint Paul, 2008. No prelo.

CONTADOR, J. C., MEIRELES, M. Análise da competitividade por campos e armas da competição. In: XXV ENCONTRO DA ANPAD – EnAnpad 2001, Campinas. **Anais ...** Campinas, 2001a, p. 1–15.

CONTADOR, J. C., CARVALHO, M. F. H., CONTADOR, J. L., MEIRELES, M., LOPES, M. A. Modelo de campos e armas da competição: caso de aplicação à indústria e a serviços. In: X Simpósio de Engenharia de Produção da UNESP, 2003, Bauru. **Anais....**Bauru: UNESP, 2003

COSTA NETO, P.L.O **Estatística.** São Paulo: Edgard Blücher, 1977.

COUTINHO, L.G., FERRAZ, J.C. (COORD.). **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira:** Competitividade da Indústria Automobilística: Nota Técnica Setorial do Complexo Metal-Mecânico. Campinas, 1993.

COUTINHO, L.G., FERRAZ, J.C. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira.** Campinas: Papirus, 2003.

CYRINO, A., DORNAS, G.C.V. Intensidade competitiva, *performance* financeira e sustentabilidade: uma análise longitudinal do desempenho econômico-financeiro das 500 maiores e melhores empresas no Brasil no período 1990-1999. **Caderno de Idéias, CIO223,** Fundação Dom Cabral, Dezembro, 2002.

DERVITSIOTIS, K.N. An approach for relating total performance improvement with financial results. **Total Quality Management & Business Excellence.** Londres: Routledge, v.8, n.1, fev./1997, pg. 67-82.

FALEIROS, M. Loja de bairro enfrenta grande rede. **Jornal O Estado de São Paulo,** Caderno de Economia e Negócios, 22 mai. 2006.

FENABRAVE – **Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores.** Disponível em <http://www.fenabreve.org.br/>. Acesso em: 25 jun. 2007.

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

FERREIRA, R.G. A corrida dos bilhões. **Revista Isto É Dinheiro**, ed. 475, 25 out. 2006.

FIAT, **Libro della Marca**. Torino, 1994.

\_\_\_\_\_. Expresso Fiat. **Edição de ouro Especial 100 anos**, 1999.

\_\_\_\_\_. **Fiat Automóveis: 25 anos de Brasil**, 2001.

\_\_\_\_\_. **História e Estatísticas**. Disponível em: <http://fiat.com.br>. Acesso em: 30 mai. 2007.

FORD, **Linha do tempo**. Disponível em: <http://ford.com.br>. Acesso em: 29 out. 2007.

\_\_\_\_\_. **Company information and brands**. Disponível em: <http://ford.com>. Acesso em: 31 out. 2007a.

FURQUIM, E. B. **Colaboração e competição dentro do cluster de calçados femininos de Jaú, segundo o modelo de campos e armas da competição**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Paulista (UNIP), São Paulo, 2005.

GARTNER, I. R. **Estratégias de Expansão das Operações por Fusões e Aquisições: Impactos no Desempenho das Empresas do Setor Químico e Petroquímico Brasileiro**. In: VII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2004, São Paulo. Anais do VII SIMPOI, 2004.

GIUSTI, R. C. **Análise do grau de competitividade das exportações brasileiras de calçados de couro por meio do modelo de campos e armas da competição**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Paulista (UNIP), São Paulo, 2004.

GM, **Perfil, máquina do tempo e produtos**. Disponível em: <http://www.gm.com.br/sobregm/index.shtm>. Acesso em: 09 nov. 2007.

\_\_\_\_\_. **History and company profile**. Disponível em: <http://www.gm.com/corporate/about/history/>. Acesso em: 11 nov. 2007a.

GOUNET, T. **Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel**. São Paulo: Boitempo, 2002.

HAGUENAUER, L. Competitividade: conceitos e medidas. Uma resenha bibliográfica recente com ênfase no caso brasileiro, Texto para Discussão nº211, Rio de Janeiro, IEI-UFRJ, 1989. In: POSSAS, M. S. **Concorrência e Competitividade: Notas Sobre a Estratégia e a Dinâmica da Economia Capitalista**. São Paulo: Hucitec, 1999.

HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. Strategy as a field of study: why search for a new paradigm? **Strategic Management Journal**, n.15, p.5-16, 1994.

\_\_\_\_\_. **Competindo pelo Futuro**. Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

HENDERSON, R., MITCHELL, W. The interactions of organizational and competitive influence on strategy and performance, *Strategic Management Journal* (Edição Especial de Verão), 18: 5-14, 1997. In: HITT, M.A., IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. Trad. José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

HENRICSSON, J.P.E. **Rethinking competitiveness for the construction industry**. University of Reading, UK. Reading, 2004. Disponível em: [www.n.jasphost.com/competitiveness](http://www.n.jasphost.com/competitiveness) . Acesso em: 17 jun. 2007.

HITT, M.A., IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. Trad. José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

HOFER, C.W., SCHENDEL, D. **Strategy Formulation: Analytical Concepts**. Saint Paul, Minnesota: West Publishing Co., 1978.

HOSKISSON, R.E., HITT, M.A., WAN, W.P., YIU, D. Swings of a pendulum: Theory and research in strategisc management, *Journal of Management*, 25: 417-456, 1999. In: HITT, M.A., IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. Trad. José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores IBGE: Pesquisa Mensal de Emprego**. Dezembro, 2007. Disponível em: [ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho e Rendimento/Pesquisa Mensal de Emprego/fasciculo indicadores\\_ibge/](ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Mensal_de_Emprego/fasciculo_indicadores_ibge/) . Acesso em: 06 jan. 2008.

KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. Boston: **Harvard Business Review**; v.70, n.1, p.71-79, 1992

\_\_\_\_\_. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KROGH, G.V., ROSS, J. **Organizational epistemology**. New York: St. Martins, 1995.

KUBRUSLY, R.S. Paradoxos & Matemática & Psicanálise. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <http://www.dmm.im.ufrj.br/projeto/diversos/par.htm>. Acesso em: 10 out. de 2007.

MANTOVANI, D. **A competitividade entre as empresas de transporte aéreo doméstico**. Trabalho de conclusão de curso em Administração – Universidade Paulista (UNIP), São Paulo, 2003.

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

MCGAHAN, A.M. Competition, strategy and business performance, *California Management Review*, 41 (3): 74-101, 1999. In: HITT, M.A., IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. Trad. José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

MELLO, R., MARCON, R. **A mensuração multivariada da performance e seus componentes de variância: uma análise dos efeitos do ano, indústria e firma no contexto brasileiro**. In: Enanpad XXVIII, 2004, Curitiba, 2004.

MENDENHALL, W. Introduction to probability and statistics. Belmont: Wadsworth, 1963 In: CONTADOR, J.C. **Metodologia para análise e ampliação da competitividade empresarial**. RCA da UFSC, Santa Catarina, 2006.

MINAMI Jr., K. **Análise da competitividade das empresas de transporte aéreo brasileiras**. 2006. 299f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário Nove de Julho (UNINOVE), São Paulo, 2006.

MINAMI JR., K., CONTADOR, J.C. **Mensuração da Competitividade: Indicadores para Empresas Aéreas**. XXXI Encontro Nacional da ANPAD, São Paulo, 2007.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NAGEL, E., NEWMAN, J.R. **Gödel's proof**. New York, New York University Press, 1958.

NAVE, J. G. B. **Estudo da competitividade das empresas brasileiras do setor de fibras e filamentos químicos por meio do modelo de campos e armas da competição**. 2007. 264 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário Nove de Julho (UNINOVE), São Paulo, 2007.

NOTTOLI, N. **Uno: a história de um sucesso**. São Paulo: Fiat Automóveis S.A., 1994.

OICA, Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles. Disponível em: <http://www.oica.net/category/production-statistics>. Acesso em: 08 nov. 2007.

OLIVEIRA, I. V. **Cluster como estratégia competitiva para a indústria vinícola: análise da competitividade por meio de campos e armas da competição**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário Nove de Julho (UNINOVE), São Paulo, 2004.

PASSANEZZI P. M. S., EZEQUIEL, O. S., CONTADOR, J. C. **Estudo sobre a competitividade de joalherias por meio do modelo de campos e armas da competição**. São Paulo: UNINOVE, 2006b. Relatório técnico de projeto de iniciação científica.

PASSANEZZI P. M. S., SANTOS, G. A., CONTADOR, J. C. **Estudo sobre a competitividade de empresas varejistas do setor de confecções por meio do modelo de campos e armas da competição.** São Paulo: UNINOVE, 2007. Relatório técnico de projeto de iniciação científica.

PASSANEZZI P. M. S., SILVA, R. F., CONTADOR, J. C. **Estudo sobre a competitividade de concessionárias Chevrolet por meio do modelo de campos e armas da competição.** São Paulo: UNINOVE, 2006a. Relatório técnico de projeto de iniciação científica.

PENROSE, E.T. **The theory of the growth of the firm.** Oxford University Press. 2. ed., 1995. (obs: a primeira edição foi publicada em 1959).

PETERAF, M.A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v.14, n.3, mar. 1993, p.179-191.

PETTIGREW, A., WHIPP, R. **Managing change for competitive success.** Londres: Blackwell, 1991.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors,** New York: The Free Press, 1980

\_\_\_\_\_. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Performance,** New York: The Free Press, 1985

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.** 22a. ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2a. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 3a. Reimpressão.

POSSAS, M. S. **Competitividade: fatores sistêmicos e política industrial. Implicações para o Brasil.** In: CASTRO, Antônio B. *et al.*, **Estratégias empresariais na indústria brasileira: discutindo mudanças.** Forense Universitária, 1996.

POSSAS, M. S. **Concorrência e Competitividade: Notas Sobre a Estratégia e a Dinâmica da Economia Capitalista.** São Paulo: Hucitec, 1999.

POSSAS, M. S., CARVALHO, E. G. **Competitividade Internacional: Uma Agenda para a Discussão.** Relatório de Pesquisa SICCT, Campinas, 1990.

RIBEIRO, J.A.S. **Avaliação das estratégias e dos campos e armas da competição no comércio eletrônico B2C.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Paulista (UNIP), São Paulo, 2003.

RYLO, E.F. **Estratégias de desverticalização, terceirização e parcerias determinadas pela análise de campos e armas da competição.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Universitário Nove de Julho (UNINOVE), São Paulo, 2004.

RUMELT, R.P. **How Much Does Industry Matter?** *Strategic Management Journal*, v.12, p.167-85, 1991.

SCHENDEL, D. Introduction to competitive organizational behavior: Toward an organizationally-based of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 15 (Edição Especial de Inverno), 2, 1994. In: HITT, M.A., IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. Trad. José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

SCHMALENSEE, R. **Do Markets Differ Much?** *American Economic Review*, v.75 n.3, p.341-350, 1985.

SCOTT, B.R., LODGE, G.C. US Competitiveness in the world economy. Boston, Massachusetts: **Harvard Business School**, 1985.

SELLTIZ, C., JAHODA, M., DEUTSCH, M., COOK, S.M. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: EPU, v. 2, 3. 1987.

SETH, A., THOMAS, H. Theories of the firm: Implications for strategy research, *Journal of Management Studies*, 31: 165-191, 1994. In: HITT, M.A., IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. Trad. José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

SILVA, R.O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

TEIXEIRA, F. **Breve referencial teórico**. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/teixeira>. UFBA, 2003. Acesso em: 18 set. 2007.

VASCONCELOS, F.C., BRITO, L.A.L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **RAE**, v.44, n. 2, abr./jun. 2004, p.51-63.

VASCONCELOS, F.C., CYRINO, A.B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre a estratégia e teoria organizacional. **RAE**, v.40, n.4, out./dez. 2000, p.20-37.

VEDOVATO, R. Um Grupo de bem com o Brasil. **Mundo Fiat**. Belo Horizonte: 2002, v.81, p.24-27.

VOLKSWAGEN, **História**. Disponível em: <http://volkswagen.com.br>. Acesso em: 04 jun. 2007.

\_\_\_\_\_. **História, fábricas, produtos, dados, balanços e estatísticas**. Disponível em: <http://volkswagen.com.br/intranet>. Acesso em: 11 jun. 2007a.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n.2, abr./jun. 1984, p.171-180.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia.** São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

WRIGHT, P., PRINGLE, C., KROLL, M. *Strategic Management Text and Cases.* Needham Heights, MA: Allyn and Bacon: 1992. In: MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL J. **Safári de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

YIN, R.K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACCARELLI, S. B. A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico. **RAE Light.** São Paulo, v2, n.5, 1995.

\_\_\_\_\_. **Estratégia e sucesso nas empresas.** São Paulo: Saraiva, 2004.



## Questionário 2: Identificação dos Campos da competição

# QUESTIONÁRIO 2

## IDENTIFICAÇÃO DOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO

Para o setor automobilístico em 2007 – Empresa: X → FIAT, FORD, GM e VW

### Definições

**Campo da competição:** 1. *Locus* imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva por meio do produto, como preço e qualidade do produto. 2. Representa um atributo do produto ou da empresa valorizado e de interesse do cliente. 3. 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. 4. Pela escolha de diferentes campos da competição, as empresas se diferenciam entre si quanto às características dos produtos e/ou quanto às da própria empresa. 5. Os 14 campos da competição são agrupados em cinco macrocampos: preço, produto, atendimento, prazo e imagem.

**Competir num campo:** 1. Ser ou almejar ser melhor que as concorrentes no campo da competição. 2. Ser ou almejar ser a empresa líder no campo da competição. 3. Possuir ou almejar possuir uma posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente que leve a empresa a ser mais competitiva que uma concorrente no campo da competição.

### Instruções para resposta

1. Dentre os campos da competição da tabela seguinte, indique, na coluna **Montadora**, o primeiro (1º, o mais importante), o segundo (2º), o terceiro (3º) e o quarto (4º) campo em que o produto identificado compete no mercado. Os campos da competição referem-se à política da montadora. Por exemplo, se a montadora fizer distribuição de prêmio, esse é um campo dela, mas se a iniciativa partir exclusivamente da revendedora, ele é campo desta, e daí não indicar.

2. Indique, na coluna **Consumidor**, o primeiro (1º), o segundo (2º), o terceiro (3º) e o quarto (4º) campo valorizado pelos consumidores do produto.

### **Produtos: (A e B)**

onde (A,B) → (Palio, Uno); (Fiesta hatch, KA); (Celta, Corsa hatch); (Fox, Gol).

**Segmento de mercado:** \_\_\_\_\_

**OBS:** se tiver conhecimento, responda também o questionário anexo relativo aos modelos concorrentes.

<i>Campos da competição</i>	<i>Significado</i>	<i>A</i>		<i>B</i>	
		<i>Montadora</i>	<i>Consumidor</i>	<i>Montadora</i>	<i>Consumidor</i>
Preço	Ter, ou almejar ter, preço menor do que o preço dos produtos concorrentes.				
Condições de pagamento	Oferecer, ou almejar oferecer, mais facilidades de pagamento que os concorrentes, em termos de desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito.				
Prêmio e promoção	Oferecer, ou almejar oferecer, temporariamente, ao comprador, vantagens mais interessantes que as dos concorrentes, como sorteios e ofertas, sem alterar o preço normal de venda.				
Projeto do produto	Desenvolver, ou almejar desenvolver, produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores que atendam às suas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios de forma mais atraente que as características dos produtos concorrentes em termos de aparência visual, funções a cumprir, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento e outros.				
Qualidade do produto	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue de melhor qualidade que a dos produtos concorrentes nos mais diversos critérios por ele valorizados, como aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade e outros.				
Diversidade de produto	Oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de produtos que os concorrentes.				
Acesso ao atendimento	Proporcionar, ou almejar proporcionar, melhor acesso ao atendimento que o dos concorrentes, sob o ponto de vista do cliente.				
Projeto do atendimento	Desenvolver, ou almejar desenvolver, atendimento com características valorizadas pelos clientes que atendam às suas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios de forma mais atraente que as características do atendimento das empresas concorrentes.				
Qualidade do atendimento	Oferecer, ou almejar oferecer, atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que a das empresas concorrentes.				
Prazo de entrega do produto	Ofertar, ou almejar ofertar, prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes e conseguir cumprir o prazo negociado.				
Prazo de atendimento	Atender, ou almejar atender, o cliente em prazo menor que o dos concorrentes.				
Imagem do produto e da marca	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue ter melhor imagem do que os produtos concorrentes e possuir, ou almejar possuir, imagem crível do produto e da marca mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes.				
Imagem de empresa confiável	Possuir, ou almejar possuir, imagem crível mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes, funcionários, fornecedores, membros da sociedade e acionistas e investidores.				
Imagem em responsabilidade de social	Possuir, ou almejar possuir, imagem crível em responsabilidade social (quanto à comunidade, cidadania e meio ambiente) mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente. É composto pela imagem cívica e imagem preservacionista.				

### Questionário 3: Avaliação da Intensidade Atual das Armas da Competição

## QUESTIONÁRIO 3

### Avaliação da Intensidade Atual das Armas da Competição

#### Definições:

**Arma da competição:** 1. Qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários com atribuições homogêneas utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva, como marketing, tecnologia da informação, automação do processo produtivo. 2. Atividade ou recurso que não interessa ao cliente (a ele, por exemplo, não aproveita conhecer o índice de rejeição; interessa-lhe, sim, a qualidade do produto). 3. O conjunto das armas da competição retrata a estratégia competitiva operacional. 4. Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo e para competir em um campo são necessárias várias armas.

**Intensidade da arma:** 1. Intensidade com que cada arma da competição é utilizada pela empresa. 2. Potência e alcance de uma arma. 3. Grau de eficácia da utilização dos recursos da arma. 4. Variável discreta com domínio entre 1 e 5 e que deve ser avaliada conforme descrição feita no questionário.

#### Instruções para o preenchimento do questionário:

- Cada uma das questões apresentadas contém duas afirmativas, que expressam situações extremas com relação à arma a ser avaliada;
- Para cada questão, o respondente deverá dar uma nota variando de 1 a 5 (pode ser fracionada de 0,1 em 0,1 pontos) para cada modelo avaliado. Por exemplo:

Palio	Uno	Fiesta	KA	Celta	Corsa	Fox	Gol
3,0	1,7	2,3	4,2	3,6	2,8	1,2	3,1

DETALHAMENTO DA ESCALA DE INTENSIDADE UTILIZADA
<b>0</b> , se a arma não é utilizada pela empresa;
<b>1</b> , se entender que a afirmativa da esquerda reflete plenamente a situação do produto avaliado;
<b>Maior que 1 e menor que 3</b> , se entender que a situação do produto avaliado está mais próxima da afirmativa da esquerda;
<b>3</b> , se entender que a situação do produto avaliado está numa posição intermediária;
<b>Maior que 3 e menor que 5</b> , se entender que a situação do produto avaliado está mais próxima da afirmativa da direita;
<b>5</b> , se entender que a afirmativa da direita reflete plenamente a situação do produto avaliado.





<b>Arma 7: Influência sobre clientes em potencial</b>											
Tanto a marca como os produtos fabricados pela empresa não têm força nem penetração entre os formadores de opinião. Assim não existe influência sobre consumidores em potencial.				A empresa faz com que consumidores satisfeitos ou formadores de opinião influenciem consumidores em potencial. A marca possui muita força, produz produtos desejados pelo consumidor e a relação custo x benefício é um diferencial. Pesquisas, matérias e reportagens espontâneas transmitem confiabilidade e despertam interesse pelos produtos da empresa.							
<b>INTENSIDADE DA ARMA</b>				<b>Palio</b>	<b>Uno</b>	<b>Fiesta</b>	<b>KA</b>	<b>Celta</b>	<b>Corsa</b>	<b>Fox</b>	<b>Gol</b>

### ATIVIDADE: PROCESSO PRODUTIVO DE BENS

<b>Arma 8: Projeto do processo produtivo</b>											
O departamento de engenharia de processos da empresa recebe pouca atenção e recursos da empresa, pois esta entende que a atual configuração dos processos atende plenamente suas necessidades de produção.				A empresa possui grande preocupação com o desenvolvimento, padronização e melhoria dos processos, da capacitação da engenharia de processos, da definição dos métodos de produção, da definição do ferramental, do processo de entrega do produto, das operações-piloto, IDEF ( <i>Integrated Computer Aided Manufacturing Definition</i> ), do projeto do processo de montagem (montagem em linha, em lote, modular, automatizada, etc.). Há um departamento responsável por essas atividades, pois a empresa entende, sabe da importância e está atenta às necessidades de melhorias e ajustes constantes dos seus processos.							
<b>INTENSIDADE DA ARMA</b>				<b>Palio</b>	<b>Uno</b>	<b>Fiesta</b>	<b>KA</b>	<b>Celta</b>	<b>Corsa</b>	<b>Fox</b>	<b>Gol</b>

<b>Arma 9: Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo</b>								
A tecnologia utilizada nos processos produtivos não é a mais adequada nem a mais atualizada. São poucos os processos automatizados.				A empresa possui tecnologia recente e inovadora e com frequência ajusta-se à mudança em função de novas tecnologias, que justificam sua aquisição pela adequação, melhoria e inovação no processo produtivo. Os operadores dominam adequadamente as tecnologias e não há resistência à sua aceitação. A empresa proporciona treinamento adequado para assimilação dessas tecnologias. Ela também utiliza conceitos para otimizar o processo produtivo, e há muitos equipamentos comandados por computador. A maioria dos processos produtivos é automatizada.				













**Arma 23:** Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores

<p>A empresa não desenvolve fornecedores nem os têm como parceiros. As transações são feitas somente com base no menor preço. A empresa tem um relacionamento pelo menos satisfatório com a maioria dos seus fornecedores. Os fornecedores são selecionados adequadamente e estão capacitados para atender as exigências, de forma que não há necessidade de programa de desenvolvimento de fornecedores. A empresa utiliza sua TI em alguns dos processos de gestão para seleção, avaliação e relacionamento com seus fornecedores, não abrangendo toda a cadeia de suprimentos.</p>	<p>A empresa realiza o gerenciamento de toda a cadeia de suprimento, com uma visão completa do ciclo de vida das decisões sobre suprimentos, possibilitando assim a identificação dos itens críticos em custos e qualidade, das possibilidades de redução de tempo e custo de abastecimento. Para essa complexa atividade, a área utiliza um sistema (baseado no SRM - <i>Supplier Relationship Management</i> e no SCM - <i>Supply Chain Management</i>) desenvolvido exclusivamente para atender suas necessidades. O sistema facilita e orienta as atividades de selecionar, avaliar, desenvolver e de buscar o relacionamento cooperativo com todos os seus fornecedores. A empresa possui uma política de engajamento do fornecedor desde o projeto do produto (<i>early supplier involvement</i>), com o objetivo de garantir fornecimento de acordo com as especificações, com qualidade assegurada e no prazo estabelecido.</p>
---	---

INTENSIDADE DA ARMA	Palio	Uno	Fiesta	KA	Celta	Corsa	Fox	Gol

**Arma 24:** Compra eletrônica

<p>A empresa não efetua compra eletrônica.</p>	<p>O sistema de compras é estratégico para a empresa, assim, ela possui: <i>e-procurement</i> (para compra de materiais comuns), <i>e-sourcing</i> (para compra de materiais especializados, envolvendo análise de desempenho técnico do fornecedor), leilão reverso, leilão tradicional, <i>marketplace</i> (grande ambiente central de compra e venda), sistemas especializados e cotação eletrônica.</p>
--	---

INTENSIDADE DA ARMA	Palio	Uno	Fiesta	KA	Celta	Corsa	Fox	Gol



<b>Arma 27:</b> Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças									
A empresa não monitora sistematicamente os concorrentes no sentido de obter informações quanto aos produtos, serviços prestados/oferecidos, preços, etc. Raramente, procura informar-se via consumidores que conhecem os concorrentes.		A empresa conhece a história e a realidade de seus concorrentes atuais, procura identificar precocemente os concorrentes potenciais (futuros) e consegue identificar as empresas que disputam e buscam espaço no mercado. Periodicamente são feitas análises dos concorrentes, dos mais significativos àqueles que estão por surgir. O sistema de pesquisa comercial é permanente e inclui preço, produto, qualidade, prazo, <i>design</i> , imagem e satisfação do consumidor. O <i>benchmarking</i> também é usado como ferramenta de apoio.							
<b>INTENSIDADE DA ARMA</b>		<b>Palio</b>	<b>Uno</b>	<b>Fiesta</b>	<b>KA</b>	<b>Celta</b>	<b>Corsa</b>	<b>Fox</b>	<b>Gol</b>

<b>Arma 28:</b> Formulação da estratégia de negócio (voltada para o posicionamento competitivo da empresa em cada par produto/mercado)									
A formulação da estratégia de negócio é feita de maneira global, não considerando o posicionamento do produto em cada segmento de atuação.		Existe clara definição da visão (global e integrada) do negócio e da missão da empresa. Principais etapas para atingir os objetivos: 1) segmentar o mercado e definir os diversos pares produto/mercado; 2) formular a estratégia competitiva, por meio de técnicas adequadas (sistemas de inteligência), para cada produto (ou família de produtos) em cada segmento de mercado, considerando as exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios do consumidor, a posição competitiva dos concorrentes em cada par produto/mercado e as competências essenciais da empresa; 3) definir as diretrizes estratégicas e disseminar a estratégia na empresa toda.							
<b>INTENSIDADE DA ARMA</b>		<b>Palio</b>	<b>Uno</b>	<b>Fiesta</b>	<b>KA</b>	<b>Celta</b>	<b>Corsa</b>	<b>Fox</b>	<b>Gol</b>

<b>Arma 29:</b> Formulação das estratégias operacionais (voltadas para as atividades internas da empresa)								
A formulação das estratégias operacionais se dá de forma incipiente e desarticulada, pois é sempre motivada por necessidades operacionais pontuais, emergentes ou problemáticas.		Existe constante (re)formulação das estratégias operacionais na empresa. Elas abordam as áreas tecnológica, mercadológica, produtiva, financeira, de preço dos produtos (política de preço), de pessoal, a partir da definição da arquitetura estratégica (articulação, coerência e alinhamento entre as estratégias corporativa, de negócio e operacionais).						







<b>Arma 37: Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa</b>									
<p>O incentivo à criatividade não faz parte da filosofia da empresa. Dessa forma, as poucas idéias geradas chegam de forma aleatória e raramente geram benefícios pelas dificuldades e barreiras existentes para sua aceitação, desenvolvimento e implementação.</p>		<p>O incentivo à criatividade é parte da filosofia da empresa, permeando todos seus departamentos.</p> <p>A empresa visa a identificação, comparação, priorização, estabelecimento de metas de introdução de idéias por funcionário. Para tanto, utiliza de técnicas criativas e analíticas como: <i>design</i>, entrada randômica, problema reverso, listas de atributos, análises morfológicas, imitação, mapeamento cerebral, exame de produtos concorrentes, entrevista com clientes - com critério de escrutínio para seleção de idéias. Utiliza, incentiva e premia a criatividade de sua equipe para desenvolver e implementar projetos. Incentiva e fomenta a capacidade de criar produtos que gerem sua própria demanda.</p>							
<b>INTENSIDADE DA ARMA</b>		<b>Palio</b>	<b>Uno</b>	<b>Fiesta</b>	<b>KA</b>	<b>Celta</b>	<b>Corsa</b>	<b>Fox</b>	<b>Gol</b>

<b>Arma 38: Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos</b>	
<p>A empresa não sente necessidade de investir em ferramentas de qualidade do projeto. Dessa forma, raramente são encontrados, e conseqüentemente sanados, problemas durante a fase de projeto. Eles normalmente surgem após o lançamento do produto. A partir desse momento, por meio das exigências / reclamações recebidas dos consumidores, são feitos os ajustes necessários no projeto.</p>	<p>A empresa utiliza-se de várias ferramentas na busca e aprimoramento da qualidade do projeto, dentre elas: QFD (<i>Quality Function Deployment</i> ou Desdobramento da Função Qualidade), FMEA (<i>Failure Mode and Effects Analysis</i> – análise do modo e efeito da falha), <i>benchmarking</i>, seis sigma e auditorias internas de qualidade do processo do projeto. Os objetivos são: assegurar a satisfação do consumidor através da certificação dos seus produtos nas fases de concepção, desenvolvimento, produção e pós-vendas, focando-se na prevenção quanto à segurança e confiabilidade dos produtos, e tratar as reclamações e anseios dos consumidores de maneira rápida e eficaz. O reconhecimento da excelência dessas atividades está comprovado pelas certificações obtidas: VDA e ISO. A preocupação com a qualidade do produto é permanente. Assim, durante a elaboração do projeto, dos testes e do uso é detectada a maioria dos problemas, que são rapidamente sanados. As correções dão-se em tempo real e durante o desenvolvimento do produto. Raramente é detectado um problema pelo consumidor.</p>















Campo: Qualidade do Produto

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	(S)	X = (S+Y)	(X <sup>2</sup> )	(X <sup>2</sup> /X)	Classe A e NAO-A	(S)	X = (S+Y)	(X <sup>2</sup> )	(X <sup>2</sup> /X)	Classe B Classe C
1	-1	-1	0	0	-1	0	-1	-2	-2	0	-2	0	-1	-1	-1	0	0	0	0	-1	0	-2	-1	0	0	0	0	0	0	-1	0	-1	0	0	-2	0	-2	-2	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	-1	0	-1	-32	53	2809	53	NAO A	-32	53	2809	53	Classe C	
2	1	0	0	1	1	1	0	-1	-1	-2	1	-2	1	0	0	0	0	0	0	-1	0	-2	-1	0	1	0	0	1	1	1	-1	-1	1	1	-2	1	-2	-2	-2	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	85	7225	85	NAO A	0	85	7225	85	Classe B			
3	1	0	2	2	1	-1	0	0	0	2	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	0	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	0	1	0	-1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	45	130	16900	130	Classe A							
4	0	-1	-2	0	-1	0	-2	-2	-2	0	-2	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-2	-2	0	0	0	0	0	0	-1	0	-2	0	-2	0	-2	0	-2	-2	-2	-2	-1	0	0	0	0	-1	-1	0	-1	-40	45	2025	45	NAO A	-40	45	2025	45	Classe C			
5	0	-1	-2	0	0	0	-2	-2	-2	0	-2	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	-2	-2	0	0	0	0	0	0	-1	0	-2	0	-2	0	-2	0	-2	-2	-2	-1	0	0	0	-1	-1	0	-1	-39	46	2116	46	NAO A	-39	46	2116	46	Classe C					
6	1	-1	-1	1	0	0	-2	-2	-2	-2	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-2	1	-2	1	-2	-2	-2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	86	7396	86	NAO A	1	86	7396	86	Classe B					
7	0	0	1	0	0	0	-2	-2	-2	-2	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-2	-2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	-1	0	-2	0	-2	-2	-2	-2	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	-1	-26	59	3481	59	NAO A	-26	59	3481	59	Classe C					
8	1	1	0	2	2	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	-1	2	-1	-2	-2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	63	148	21904	148	Classe A							
9	2	1	0	2	2	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	-1	-2	-1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	74	159	25281	159	Classe A								
10	2	2	0	2	2	2	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	-1	-2	-1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	75	160	25600	160	Classe A							
11	0	-1	-2	0	0	-1	-2	-2	-2	0	-2	0	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-2	-2	0	0	0	-1	0	-1	0	-1	0	-2	0	-2	0	-2	0	-2	-2	-2	-2	-1	0	0	0	0	-1	-1	0	-1	-43	42	1764	42	Classe C									
12	2	2	0	2	2	2	1	0	0	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	80	165	27225	165	Classe A						
13	0	-1	-2	0	0	-1	0	-2	-2	0	-2	-1	-1	-1	-1	0	0	-1	-1	-1	0	-2	-2	0	0	0	0	0	-1	0	-2	0	-2	0	-2	-2	-2	-2	-2	0	0	0	0	-1	-1	0	-1	-37	48	2304	48	Classe C											
14	0	-1	-1	1	0	1	-2	-2	-2	-1	-1	1	0	0	0	0	0	0	-1	-1	-1	0	0	0	0	1	0	1	0	-2	1	-2	1	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	85	7225	85	NAO A	0	85	7225	85	Classe B			
15	1	0	-1	1	1	0	1	-2	-2	-1	-1	1	0	0	0	0	0	-1	-1	-1	-1	-1	0	0	0	1	0	1	0	1	-2	1	-2	1	-2	-2	-2	-2	-2	-2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	85	7225	85	NAO A	0	85	7225	85	Classe B				
16	1	0	-1	1	1	-1	-2	-2	-2	-1	-1	0	0	0	0	0	-1	-1	-1	-1	0	-2	-2	0	0	0	0	0	0	-1	-1	-2	1	-2	1	-2	-2	-2	-2	-2	-2	1	1	1	1	1	1	0	0	-10	75	5625	75	NAO A	-10	75	5625	75	Classe B				
17	0	0	-1	1	1	-1	0	-2	-2	-2	-2	0	0	0	0	0	-1	-1	-1	0	-2	-2	0	0	0	0	0	0	-1	0	-2	0	-2	0	-2	-2	-2	-2	-2	0	0	0	0	-1	1	0	-1	-28	57	3249	57	NAO A	-28	57	3249	57	Classe C						
18	0	0	-1	1	1	0	1	-2	-2	-2	-2	1	0	0	1	0	0	1	-2	-2	-2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-2	1	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	6	91	8281	91	NAO A	6	91	8281	91	Classe B					
19	0	0	-1	1	1	0	1	-2	-2	-2	-2	1	0	0	1	1	0	1	-2	-2	-2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-2	1	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	6	91	8281	91	NAO A	6	91	8281	91	Classe B						
20	1	1	-1	1	1	0	1	-2	-2	-2	-1	1	1	1	1	0	0	2	-2	-2	-2	1	1	1	1	1	2	0	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	2	1	1	1	1	2	0	1	1	18	103	10609	103	NAO A	18	103	10609	103	Classe B				
21	0	0	-2	0	0	-1	0	-2	-2	0	-2	0	-1	-1	0	0	-1	-1	-1	-2	-2	0	0	0	0	0	0	-1	0	-2	0	-2	0	-2	0	-2	-2	-2	-2	-2	-2	0	0	0	0	-1	-1	0	-1	-37	48	2304	48	NAO A	-37	48	2304	48	Classe C				
22	2	2	0	2	2	2	0	-1	-2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	1	1	1	1	1	2	2	-1	2	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	2	2	1	1	2	1	1	57	142	20164	142	Classe A									
23	1	-1	-2	2	2	2	0	-1	-1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	2	1	1	1	1	2	-1	2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	48	133	17689	133	Classe A										
24	0	0	-2	0	0	-1	0	-2	-2	0	-2	0	0	0	0	-1	-1	-1	0	-2	-2	0	0	0	0	0	0	-1	0	-2	0	-2	0	-2	-2	-2	-2	-2	-2	0	0	0	0	-1	-1	0	-1	-34	51	2601	51	NAO A	-34	51	2601	51	Classe C						
25	0	-1	-1	0	0	-1	0	-1	-1	-1	0	-2	0	0	0	-1	-1	-1	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	-2	0	-2	0	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-26	59	3481	59	NAO A	-26	59	3481	59	Classe C			
26	0	0	-1	0	0	-1	0	-2	-2	0	-2	0	0	0	-1	-1	0	-1	-1	0	-1	-1	0	0	0	-1	0	-1	0	-2	0	-2	0	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-32	53	2809	53	NAO A	-32	53	2809	53	Classe C			
27	0	0	-1	0	0	-1	0	-2	-2	0	-2	0	-1	-1	0	0	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	-2	1	-2	1	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	1	1	1	1	1	1	0	0	-15	70	4900	70	NAO A	-15	70	4900	70	Classe B				
28	0	-1	-1	0	0	-1	0	-2	-2	-2	-2	0	0	0	0	-1	-1	-1	0	-1	-1	0	0	0	0	0	0	-1	0	-2	0	-2	0	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-32	53	2809	53	NAO A	-32	53	2809	53	Classe C			
29	0	-1	-1	0	0	-1	0	-2	-2	-2	-2	0	0	0	-1	-1	-1	0	-1	-1	0	-1	-1	0	1	0	0	0	-1	0	-2	0	-2	0	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-29	56	3136	56	NAO A	-29	56	3136	56	Classe C				
30	0	-1	-2	0	0	-1	-1	-2	-2	0	-2	0	-1	-1	-1	0	-1	-1	-2	-2	0	0	0	-1	0	0	-1	0	-2	0	-2	0	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-40	45	2025	45	NAO A	-40	45	2025	45	Classe C				
31	1	-1	-1	1	1	0	0	-2	-2	-2	-2	1	0	0	1	1	0	0	1	-1	-1	1	1	1	1	1	1	1	-2	1	-2	1	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	3	88	7744	88	NAO A	3	88	7744	88	Classe B				
32	0	-1	-1	0	0	-1	-1	-2	-2																																																						





## **C – Cálculo da Intensidade Média da Arma (IMA), do Foco e da Dispersão de cada Autoveículo Estudado para cada Campo da Competição Escolhido e suas Combinações**

### **Ordem de apresentação das matrizes:**

Para cada autoveículo são apresentadas as planilhas relativas aos campos da competição:

1. Projeto do Produto
2. Qualidade do Produto
3. Preço do Produto
4. Diversidade do Produto
5. Primeiro e Segundo Campos da Competição Declarados
6. Primeiro, Segundo e Terceiro Campos da Competição Declarados (sem peso)
7. Primeiro, Segundo e Terceiro Campos da Competição Declarados (com peso)

Produto: PALIO		Campo: Projeto do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	4,5	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	1	4,2	0,0	4,2
3	Garantia	0	1	4,1	0,0	4,1
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	4,8	0,0	4,8
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	3,8	0,0	3,8
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1	0	3,8	3,8	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,9	0,0	3,9
8	Projeto do processo produtivo	1	0	4,1	4,1	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	4,3	4,3	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	4,1	4,1	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	3,9	0,0	3,9
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	0	4,2	0,0	0,0
13	Terceirização da produção	0	1	3,9	0,0	3,9
14	Sistema de PCP	0	1	4,0	0,0	4,0
15	Administração de materiais	0	0	3,7	0,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	0	0	4,2	0,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	3,9	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	0	0	3,6	0,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	0	0	3,6	0,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	0	0	3,4	0,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	3,8	0,0	3,8
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	3,2	3,2	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	4,0	4,0	0,0
24	Compra eletrônica	0	1	3,5	0,0	3,5
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,8	0,0	3,8
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,3	3,3	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	4,0	4,0	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	1	0	3,8	3,8	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	0	0	3,6	0,0	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,6	0,0	4,6
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1	0	4,4	4,4	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	0	4,0	0,0	0,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	4,4	4,4	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	4,7	4,7	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,8	0,0	4,8
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,5	4,5	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,7	3,7	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1	0	4,0	4,0	0,0
39	Design	1	0	4,2	4,2	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1	0	4,3	4,3	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	4,2	4,2	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1	0	4,4	4,4	0,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	1	0	4,3	4,3	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	1	3,3	0,0	3,3
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,4	0,0	3,4
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,9	0,0	3,9
47	Contabilidade estratégica	0	1	3,9	0,0	3,9
48	Controladoria estratégica	0	1	3,4	0,0	3,4
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,9	0,0	3,9
50	Política de salários	0	1	3,2	0,0	3,2
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	1	4,3	0,0	4,3
52	Política de retenção e atração de talentos	1	0	3,4	3,4	0,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	0	3,8	0,0	0,0
<b>SOMA</b>		<b>21</b>	<b>21</b>	<b>209,73</b>	<b>85,03</b>	<b>82,28</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,96</b>	<b>0,810</b>	<b>0,784</b>

Produto: PALIO		Campo: Qualidade do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	4,5	0,0	0,0
2	Assistência técnica	1	0	4,2	4,2	0,0
3	Garantia	1	0	4,1	4,1	0,0
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	4,8	0,0	4,8
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	3,8	0,0	3,8
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1	0	3,8	3,8	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,9	0,0	3,9
8	Projeto do processo produtivo	1	0	4,1	4,1	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	4,3	4,3	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	4,1	4,1	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	3,9	0,0	3,9
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	1	0	4,2	4,2	0,0
13	Terceirização da produção	0	1	3,9	0,0	3,9
14	Sistema de PCP	0	0	4,0	0,0	0,0
15	Administração de materiais	0	0	3,7	0,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	0	0	4,2	0,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	1	3,9	0,0	3,9
18	Estruturação da rede logística	0	0	3,6	0,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	0	0	3,6	0,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	0	0	3,4	0,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	3,8	0,0	3,8
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	3,2	3,2	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	4,0	4,0	0,0
24	Compra eletrônica	0	1	3,5	0,0	3,5
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,8	0,0	3,8
26	Sistema de inteligência competitiva	0	1	3,3	0,0	3,3
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	0	0	4,0	0,0	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	0	1	3,8	0,0	3,8
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,6	3,6	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,6	0,0	4,6
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	0	0	4,4	0,0	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	1	4,0	0,0	4,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	4,4	4,4	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	4,7	4,7	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,8	0,0	4,8
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,5	4,5	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,7	3,7	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1	0	4,0	4,0	0,0
39	Design	1	0	4,2	4,2	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1	0	4,3	4,3	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	4,2	4,2	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	0	1	4,4	0,0	4,4
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	4,3	0,0	4,3
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	0	3,3	0,0	0,0
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,4	0,0	3,4
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,9	0,0	3,9
47	Contabilidade estratégica	0	1	3,9	0,0	3,9
48	Controladoria estratégica	0	1	3,4	0,0	3,4
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,9	0,0	3,9
50	Política de salários	0	0	3,2	0,0	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	0	4,3	0,0	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	0	1	3,4	0,0	3,4
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	1	0	3,8	3,8	0,0
<b>SOMA</b>		<b>19</b>	<b>22</b>	<b>209,73</b>	<b>77,35</b>	<b>86,18</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,96</b>	<b>0,814</b>	<b>0,783</b>

Produto: PALIO		Campo: Preço do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	4,5	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	0	4,2	0,0	0,0
3	Garantia	0	1	4,1	0,0	4,1
4	Atendimento ao Governo e frotistas	1	0	4,8	4,8	0,0
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	3,8	0,0	3,8
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	0	1	3,8	0,0	3,8
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,9	0,0	3,9
8	Projeto do processo produtivo	1	0	4,1	4,1	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	4,3	4,3	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	4,1	4,1	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	1	0	3,9	3,9	0,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	0	4,2	0,0	0,0
13	Terceirização da produção	1	0	3,9	3,9	0,0
14	Sistema de PCP	1	0	4,0	4,0	0,0
15	Administração de materiais	1	0	3,7	3,7	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	1	0	4,2	4,2	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	3,9	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	1	0	3,6	3,6	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	1	0	3,6	3,6	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	1	0	3,4	3,4	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	3,8	0,0	3,8
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	0	0	3,2	0,0	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	4,0	4,0	0,0
24	Compra eletrônica	1	0	3,5	3,5	0,0
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,8	0,0	3,8
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,3	3,3	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	4,0	4,0	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	0	0	3,8	0,0	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,6	3,6	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,6	0,0	4,6
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	0	1	4,4	0,0	4,4
32	Administração e auditoria de marketing	0	1	4,0	0,0	4,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	4,4	4,4	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	0	1	4,7	0,0	4,7
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,8	0,0	4,8
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,5	4,5	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,7	3,7	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	0	0	4,0	0,0	0,0
39	Design	1	0	4,2	4,2	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	0	0	4,3	0,0	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	4,2	4,2	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	0	1	4,4	0,0	4,4
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	4,3	0,0	4,3
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	0	3,3	0,0	0,0
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,4	0,0	3,4
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,9	0,0	3,9
47	Contabilidade estratégica	1	0	3,9	3,9	0,0
48	Controladoria estratégica	1	0	3,4	3,4	0,0
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,9	0,0	3,9
50	Política de salários	1	0	3,2	3,2	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	1	0	4,3	4,3	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	0	1	3,4	0,0	3,4
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	1	3,8	0,0	3,8
<b>SOMA</b>		<b>26</b>	<b>18</b>	<b>209,73</b>	<b>101,83</b>	<b>72,57</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,96</b>	<b>0,783</b>	<b>0,806</b>

Produto: PALIO		Campo: Diversidade do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	1	4,5	0,0	4,5
2	Assistência técnica	0	1	4,2	0,0	4,2
3	Garantia	0	1	4,1	0,0	4,1
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	4,8	0,0	4,8
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	3,8	0,0	3,8
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	0	0	3,8	0,0	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,9	0,0	3,9
8	Projeto do processo produtivo	1	0	4,1	4,1	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	4,3	4,3	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	4,1	4,1	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	3,9	0,0	3,9
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	1	4,2	0,0	4,2
13	Terceirização da produção	0	0	3,9	0,0	0,0
14	Sistema de PCP	1	0	4,0	4,0	0,0
15	Administração de materiais	1	0	3,7	3,7	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	1	0	4,2	4,2	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	1	0	3,9	3,9	0,0
18	Estruturação da rede logística	1	0	3,6	3,6	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	1	0	3,6	3,6	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	1	0	3,4	3,4	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	0	3,8	0,0	0,0
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	0	0	3,2	0,0	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	4,0	4,0	0,0
24	Compra eletrônica	0	0	3,5	0,0	0,0
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,8	0,0	3,8
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,3	3,3	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	0	0	4,0	0,0	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	0	0	3,8	0,0	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,6	3,6	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,6	0,0	4,6
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1	0	4,4	4,4	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	0	4,0	0,0	0,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	4,4	4,4	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	4,7	4,7	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,8	0,0	4,8
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,5	4,5	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,7	3,7	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	0	0	4,0	0,0	0,0
39	Design	1	0	4,2	4,2	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	0	1	4,3	0,0	4,3
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	4,2	4,2	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1	0	4,4	4,4	0,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	1	0	4,3	4,3	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	0	3,3	0,0	0,0
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,4	0,0	3,4
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,9	0,0	3,9
47	Contabilidade estratégica	0	1	3,9	0,0	3,9
48	Controladoria estratégica	0	1	3,4	0,0	3,4
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,9	0,0	3,9
50	Política de salários	0	1	3,2	0,0	3,2
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	1	4,3	0,0	4,3
52	Política de retenção e atração de talentos	0	1	3,4	0,0	3,4
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	0	3,8	0,0	0,0
<b>SOMA</b>		<b>22</b>	<b>20</b>	<b>209,73</b>	<b>88,59</b>	<b>80,13</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,96</b>	<b>0,805</b>	<b>0,801</b>

Produto: PALIO		1º e 2º Campos: Projeto e Qualidade		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	4,5	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	0	4,2	0,0	0,0
3	Garantia	0	0	4,1	0,0	0,0
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	4,8	0,0	4,8
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	3,8	0,0	3,8
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1	0	3,8	3,8	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,9	0,0	3,9
8	Projeto do processo produtivo	1	0	4,1	4,1	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	4,3	4,3	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	4,1	4,1	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	3,9	0,0	3,9
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	1	0	4,2	4,2	0,0
13	Terceirização da produção	0	1	3,9	0,0	3,9
14	Sistema de PCP	0	1	4,0	0,0	4,0
15	Administração de materiais	0	0	3,7	0,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	0	0	4,2	0,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	3,9	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	0	0	3,6	0,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	0	0	3,6	0,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	0	0	3,4	0,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	3,8	0,0	3,8
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	3,2	3,2	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	4,0	4,0	0,0
24	Compra eletrônica	0	1	3,5	0,0	3,5
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,8	0,0	3,8
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,3	3,3	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	4,0	4,0	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	1	0	3,8	3,8	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,6	3,6	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,6	0,0	4,6
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1	0	4,4	4,4	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	0	4,0	0,0	0,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	4,4	4,4	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	4,7	4,7	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,8	0,0	4,8
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,5	4,5	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,7	3,7	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1	0	4,0	4,0	0,0
39	Design	1	0	4,2	4,2	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1	0	4,3	4,3	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	4,2	4,2	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1	0	4,4	4,4	0,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	1	0	4,3	4,3	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	1	3,3	0,0	3,3
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,4	0,0	3,4
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,9	0,0	3,9
47	Contabilidade estratégica	0	1	3,9	0,0	3,9
48	Controladoria estratégica	0	1	3,4	0,0	3,4
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,9	0,0	3,9
50	Política de salários	0	1	3,2	0,0	3,2
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	1	4,3	0,0	4,3
52	Política de retenção e atração de talentos	1	0	3,4	3,4	0,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	1	0	3,8	3,8	0,0
<b>SOMA</b>		<b>24</b>	<b>19</b>	<b>209,73</b>	<b>96,64</b>	<b>73,99</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,96</b>	<b>0,805</b>	<b>0,779</b>

Produto: PALIO		1º, 2º e 3º Campos s/peso: Projeto/Qualidade/Preço		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	4,5	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	0	4,2	0,0	0,0
3	Garantia	0	1	4,1	0,0	4,1
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	4,8	0,0	4,8
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	3,8	0,0	3,8
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1	0	3,8	3,8	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,9	0,0	3,9
8	Projeto do processo produtivo	1	0	4,1	4,1	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	4,3	4,3	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	4,1	4,1	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	3,9	0,0	3,9
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	0	4,2	0,0	0,0
13	Terceirização da produção	0	1	3,9	0,0	3,9
14	Sistema de PCP	0	0	4,0	0,0	0,0
15	Administração de materiais	0	0	3,7	0,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	0	0	4,2	0,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	3,9	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	0	0	3,6	0,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	0	0	3,6	0,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	0	0	3,4	0,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	3,8	0,0	3,8
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	3,2	3,2	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	4,0	4,0	0,0
24	Compra eletrônica	0	1	3,5	0,0	3,5
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,8	0,0	3,8
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,3	3,3	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	4,0	4,0	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	1	0	3,8	3,8	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,6	3,6	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,6	0,0	4,6
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1	0	4,4	4,4	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	1	4,0	0,0	4,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	4,4	4,4	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	4,7	4,7	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,8	0,0	4,8
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,5	4,5	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,7	3,7	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1	0	4,0	4,0	0,0
39	Design	1	0	4,2	4,2	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1	0	4,3	4,3	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	4,2	4,2	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1	0	4,4	4,4	0,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	1	0	4,3	4,3	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	1	3,3	0,0	3,3
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,4	0,0	3,4
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,9	0,0	3,9
47	Contabilidade estratégica	0	1	3,9	0,0	3,9
48	Controladoria estratégica	0	1	3,4	0,0	3,4
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,9	0,0	3,9
50	Política de salários	0	0	3,2	0,0	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	0	4,3	0,0	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	1	0	3,4	3,4	0,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	0	3,8	0,0	0,0
<b>SOMA</b>		<b>22</b>	<b>18</b>	<b>209,73</b>	<b>88,68</b>	<b>70,57</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,96</b>	<b>0,806</b>	<b>0,784</b>

Produto: PALIO		1º, 2º e 3º Campos c/peso: Projeto/Qualidade/Preço		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	1	0	4,5	4,5	0,0
2	Assistência técnica	1	0	4,2	4,2	0,0
3	Garantia	1	0	4,1	4,1	0,0
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	0	4,8	0,0	0,0
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	3,8	0,0	3,8
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1,67	0	3,8	6,3	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,9	0,0	3,9
8	Projeto do processo produtivo	1,67	0	4,1	6,9	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1,67	0	4,3	7,2	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1,67	0	4,1	6,8	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	0	3,9	0,0	0,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	1,33	0	4,2	5,6	0,0
13	Terceirização da produção	0	0	3,9	0,0	0,0
14	Sistema de PCP	0	0	4,0	0,0	0,0
15	Administração de materiais	1	0	3,7	3,7	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	1	0	4,2	4,2	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	3,9	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	1	0	3,6	3,6	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	1	0	3,6	3,6	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	1	0	3,4	3,4	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	3,8	0,0	3,8
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1,67	0	3,2	5,3	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1,67	0	4,0	6,7	0,0
24	Compra eletrônica	0	0	3,5	0,0	0,0
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,8	0,0	3,8
26	Sistema de inteligência competitiva	1,33	0	3,3	4,4	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1,67	0	4,0	6,6	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	1,33	0	3,8	5,0	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1,33	0	3,6	4,8	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,6	0,0	4,6
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1,67	0	4,4	7,4	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	0	4,0	0,0	0,0
33	Participação na concepção do produto	1,67	0	4,4	7,4	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1,67	0	4,7	7,8	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,8	0,0	4,8
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1,67	0	4,5	7,4	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1,67	0	3,7	6,2	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1,67	0	4,0	6,7	0,0
39	Design	1,67	0	4,2	7,0	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1,67	0	4,3	7,2	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1,67	0	4,2	7,1	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1,33	0	4,4	5,8	0,0
43	Ágilidade no lançamento de novos produtos	1,33	0	4,3	5,7	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	1	3,3	0,0	3,3
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,4	0,0	3,4
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,9	0,0	3,9
47	Contabilidade estratégica	0	0	3,9	0,0	0,0
48	Controladoria estratégica	0	0	3,4	0,0	0,0
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,9	0,0	3,9
50	Política de salários	0	0	3,2	0,0	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	0	4,3	0,0	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	1,33	0	3,4	4,5	0,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	1,33	0	3,8	5,0	0,0
<b>SOMA</b>		<b>45,36</b>	<b>10</b>	<b>209,73</b>	<b>182,19</b>	<b>39,07</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,96</b>	<b>0,803</b>	<b>0,781</b>

Produto: UNO		Campo: Qualidade do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	4,3	0,0	0,0
2	Assistência técnica	1	0	4,2	4,2	0,0
3	Garantia	1	0	4,0	4,0	0,0
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	4,8	0,0	4,8
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	3,8	0,0	3,8
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1	0	3,6	3,6	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,5	0,0	3,5
8	Projeto do processo produtivo	1	0	3,8	3,8	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	3,9	3,9	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	4,0	4,0	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	3,7	0,0	3,7
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	1	0	3,8	3,8	0,0
13	Terceirização da produção	0	1	3,7	0,0	3,7
14	Sistema de PCP	0	0	4,0	0,0	0,0
15	Administração de materiais	0	0	3,6	0,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	0	0	3,8	0,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	1	3,3	0,0	3,3
18	Estruturação da rede logística	0	0	3,6	0,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	0	0	3,5	0,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	0	0	3,4	0,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	3,8	0,0	3,8
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	3,3	3,3	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	3,9	3,9	0,0
24	Compra eletrônica	0	1	3,5	0,0	3,5
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,8	0,0	3,8
26	Sistema de inteligência competitiva	0	1	3,3	0,0	3,3
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	0	0	3,1	0,0	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	0	1	3,6	0,0	3,6
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,6	3,6	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,6	0,0	4,6
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	0	0	3,6	0,0	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	1	3,9	0,0	3,9
33	Participação na concepção do produto	1	0	3,8	3,8	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	3,0	3,0	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,5	0,0	4,5
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	3,9	3,9	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,7	3,7	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1	0	3,6	3,6	0,0
39	Design	1	0	3,3	3,3	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1	0	3,3	3,3	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	3,8	3,8	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	0	1	4,1	0,0	4,1
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	3,0	0,0	3,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	0	3,3	0,0	0,0
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,5	0,0	3,5
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,9	0,0	3,9
47	Contabilidade estratégica	0	1	3,9	0,0	3,9
48	Controladoria estratégica	0	1	3,4	0,0	3,4
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,9	0,0	3,9
50	Política de salários	0	0	3,2	0,0	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	0	4,3	0,0	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	0	1	3,4	0,0	3,4
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	1	0	3,8	3,8	0,0
<b>SOMA</b>		<b>19</b>	<b>22</b>	<b>196,71</b>	<b>70,23</b>	<b>82,75</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,71</b>	<b>0,739</b>	<b>0,752</b>

Produto: UNO		Campo: Preço do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	4,3	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	0	4,2	0,0	0,0
3	Garantia	0	1	4,0	0,0	4,0
4	Atendimento ao Governo e frotistas	1	0	4,8	4,8	0,0
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	3,8	0,0	3,8
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	0	1	3,6	0,0	3,6
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,5	0,0	3,5
8	Projeto do processo produtivo	1	0	3,8	3,8	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	3,9	3,9	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	4,0	4,0	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	1	0	3,7	3,7	0,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	0	3,8	0,0	0,0
13	Terceirização da produção	1	0	3,7	3,7	0,0
14	Sistema de PCP	1	0	4,0	4,0	0,0
15	Administração de materiais	1	0	3,6	3,6	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	1	0	3,8	3,8	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	3,3	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	1	0	3,6	3,6	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	1	0	3,5	3,5	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	1	0	3,4	3,4	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	3,8	0,0	3,8
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	0	0	3,3	0,0	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	3,9	3,9	0,0
24	Compra eletrônica	1	0	3,5	3,5	0,0
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,8	0,0	3,8
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,3	3,3	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	3,1	3,1	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	0	0	3,6	0,0	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,6	3,6	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,6	0,0	4,6
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	0	1	3,6	0,0	3,6
32	Administração e auditoria de marketing	0	1	3,9	0,0	3,9
33	Participação na concepção do produto	1	0	3,8	3,8	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	0	1	3,0	0,0	3,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,5	0,0	4,5
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	3,9	3,9	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,7	3,7	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	0	0	3,6	0,0	0,0
39	Design	1	0	3,3	3,3	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	0	0	3,3	0,0	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	3,8	3,8	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	0	1	4,1	0,0	4,1
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	3,0	0,0	3,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	0	3,3	0,0	0,0
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,5	0,0	3,5
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,9	0,0	3,9
47	Contabilidade estratégica	1	0	3,9	3,9	0,0
48	Controladoria estratégica	1	0	3,4	3,4	0,0
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,9	0,0	3,9
50	Política de salários	1	0	3,2	3,2	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	1	0	4,3	4,3	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	0	1	3,4	0,0	3,4
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	1	3,8	0,0	3,8
<b>SOMA</b>		<b>26</b>	<b>18</b>	<b>196,71</b>	<b>96,38</b>	<b>67,52</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,71</b>	<b>0,741</b>	<b>0,750</b>

Produto: UNO		Campo: Diversidade do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	1	4,3	0,0	4,3
2	Assistência técnica	0	1	4,2	0,0	4,2
3	Garantia	0	1	4,0	0,0	4,0
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	4,8	0,0	4,8
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	3,8	0,0	3,8
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	0	0	3,6	0,0	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,5	0,0	3,5
8	Projeto do processo produtivo	1	0	3,8	3,8	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	3,9	3,9	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	4,0	4,0	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	3,7	0,0	3,7
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	1	3,8	0,0	3,8
13	Terceirização da produção	0	0	3,7	0,0	0,0
14	Sistema de PCP	1	0	4,0	4,0	0,0
15	Administração de materiais	1	0	3,6	3,6	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	1	0	3,8	3,8	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	1	0	3,3	3,3	0,0
18	Estruturação da rede logística	1	0	3,6	3,6	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	1	0	3,5	3,5	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	1	0	3,4	3,4	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	0	3,8	0,0	0,0
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	0	0	3,3	0,0	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	3,9	3,9	0,0
24	Compra eletrônica	0	0	3,5	0,0	0,0
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,8	0,0	3,8
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,3	3,3	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	0	0	3,1	0,0	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	0	0	3,6	0,0	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,6	3,6	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,6	0,0	4,6
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1	0	3,6	3,6	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	0	3,9	0,0	0,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	3,8	3,8	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	3,0	3,0	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,5	0,0	4,5
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	3,9	3,9	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,7	3,7	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	0	0	3,6	0,0	0,0
39	Design	1	0	3,3	3,3	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	0	1	3,3	0,0	3,3
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	3,8	3,8	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1	0	4,1	4,1	0,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	1	0	3,0	3,0	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	0	3,3	0,0	0,0
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,5	0,0	3,5
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,9	0,0	3,9
47	Contabilidade estratégica	0	1	3,9	0,0	3,9
48	Controladoria estratégica	0	1	3,4	0,0	3,4
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,9	0,0	3,9
50	Política de salários	0	1	3,2	0,0	3,2
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	1	4,3	0,0	4,3
52	Política de retenção e atração de talentos	0	1	3,4	0,0	3,4
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	0	3,8	0,0	0,0
<b>SOMA</b>		<b>22</b>	<b>20</b>	<b>196,71</b>	<b>79,81</b>	<b>77,72</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,71</b>	<b>0,726</b>	<b>0,777</b>

Produto: UNO		1º e 2º Campos: Projeto e Qualidade		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	4,3	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	0	4,2	0,0	0,0
3	Garantia	0	0	4,0	0,0	0,0
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	4,8	0,0	4,8
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	3,8	0,0	3,8
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1	0	3,6	3,6	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,5	0,0	3,5
8	Projeto do processo produtivo	1	0	3,8	3,8	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	3,9	3,9	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	4,0	4,0	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	3,7	0,0	3,7
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	1	0	3,8	3,8	0,0
13	Terceirização da produção	0	1	3,7	0,0	3,7
14	Sistema de PCP	0	1	4,0	0,0	4,0
15	Administração de materiais	0	0	3,6	0,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	0	0	3,8	0,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	3,3	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	0	0	3,6	0,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	0	0	3,5	0,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	0	0	3,4	0,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	3,8	0,0	3,8
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	3,3	3,3	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	3,9	3,9	0,0
24	Compra eletrônica	0	1	3,5	0,0	3,5
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,8	0,0	3,8
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,3	3,3	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	3,1	3,1	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	1	0	3,6	3,6	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,6	3,6	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,6	0,0	4,6
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1	0	3,6	3,6	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	0	3,9	0,0	0,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	3,8	3,8	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	3,0	3,0	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,5	0,0	4,5
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	3,9	3,9	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,7	3,7	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1	0	3,6	3,6	0,0
39	Design	1	0	3,3	3,3	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1	0	3,3	3,3	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	3,8	3,8	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1	0	4,1	4,1	0,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	1	0	3,0	3,0	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	1	3,3	0,0	3,3
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,5	0,0	3,5
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,9	0,0	3,9
47	Contabilidade estratégica	0	1	3,9	0,0	3,9
48	Controladoria estratégica	0	1	3,4	0,0	3,4
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,9	0,0	3,9
50	Política de salários	0	1	3,2	0,0	3,2
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	1	4,3	0,0	4,3
52	Política de retenção e atração de talentos	1	0	3,4	3,4	0,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	1	0	3,8	3,8	0,0
<b>SOMA</b>		<b>24</b>	<b>19</b>	<b>196,71</b>	<b>86,23</b>	<b>72,94</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,71</b>	<b>0,719</b>	<b>0,768</b>

Produto: UNO		1º, 2º e 3º Campos s/peso: Projeto/Qualidade/Preço		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	4,3	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	0	4,2	0,0	0,0
3	Garantia	0	1	4,0	0,0	4,0
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	4,8	0,0	4,8
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	3,8	0,0	3,8
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1	0	3,6	3,6	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,5	0,0	3,5
8	Projeto do processo produtivo	1	0	3,8	3,8	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	3,9	3,9	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	4,0	4,0	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	3,7	0,0	3,7
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	0	3,8	0,0	0,0
13	Terceirização da produção	0	1	3,7	0,0	3,7
14	Sistema de PCP	0	0	4,0	0,0	0,0
15	Administração de materiais	0	0	3,6	0,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	0	0	3,8	0,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	3,3	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	0	0	3,6	0,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	0	0	3,5	0,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	0	0	3,4	0,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	3,8	0,0	3,8
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	3,3	3,3	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	3,9	3,9	0,0
24	Compra eletrônica	0	1	3,5	0,0	3,5
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,8	0,0	3,8
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,3	3,3	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	3,1	3,1	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	1	0	3,6	3,6	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,6	3,6	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,6	0,0	4,6
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1	0	3,6	3,6	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	1	3,9	0,0	3,9
33	Participação na concepção do produto	1	0	3,8	3,8	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	3,0	3,0	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,5	0,0	4,5
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	3,9	3,9	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,7	3,7	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1	0	3,6	3,6	0,0
39	Design	1	0	3,3	3,3	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1	0	3,3	3,3	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	3,8	3,8	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1	0	4,1	4,1	0,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	1	0	3,0	3,0	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	1	3,3	0,0	3,3
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,5	0,0	3,5
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,9	0,0	3,9
47	Contabilidade estratégica	0	1	3,9	0,0	3,9
48	Controladoria estratégica	0	1	3,4	0,0	3,4
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,9	0,0	3,9
50	Política de salários	0	0	3,2	0,0	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	0	4,3	0,0	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	1	0	3,4	3,4	0,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	0	3,8	0,0	0,0
<b>SOMA</b>		<b>22</b>	<b>18</b>	<b>196,71</b>	<b>78,63</b>	<b>69,33</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,71</b>	<b>0,715</b>	<b>0,770</b>

Produto: UNO		1º, 2º e 3º Campos c/peso: Projeto/Qualidade/Preço		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	1	0	4,3	4,3	0,0
2	Assistência técnica	1	0	4,2	4,2	0,0
3	Garantia	1	0	4,0	4,0	0,0
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	0	4,8	0,0	0,0
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	3,8	0,0	3,8
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1,67	0	3,6	6,0	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,5	0,0	3,5
8	Projeto do processo produtivo	1,67	0	3,8	6,3	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1,67	0	3,9	6,5	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1,67	0	4,0	6,7	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	0	3,7	0,0	0,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	1,33	0	3,8	5,1	0,0
13	Terceirização da produção	0	0	3,7	0,0	0,0
14	Sistema de PCP	0	0	4,0	0,0	0,0
15	Administração de materiais	1	0	3,6	3,6	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	1	0	3,8	3,8	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	3,3	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	1	0	3,6	3,6	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	1	0	3,5	3,5	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	1	0	3,4	3,4	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	3,8	0,0	3,8
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1,67	0	3,3	5,5	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1,67	0	3,9	6,6	0,0
24	Compra eletrônica	0	0	3,5	0,0	0,0
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,8	0,0	3,8
26	Sistema de inteligência competitiva	1,33	0	3,3	4,4	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1,67	0	3,1	5,2	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	1,33	0	3,6	4,8	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1,33	0	3,6	4,7	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,6	0,0	4,6
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1,67	0	3,6	6,1	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	0	3,9	0,0	0,0
33	Participação na concepção do produto	1,67	0	3,8	6,3	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1,67	0	3,0	5,0	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,5	0,0	4,5
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1,67	0	3,9	6,5	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1,67	0	3,7	6,1	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1,67	0	3,6	6,0	0,0
39	Design	1,67	0	3,3	5,5	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1,67	0	3,3	5,6	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1,67	0	3,8	6,3	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1,33	0	4,1	5,5	0,0
43	Ágilidade no lançamento de novos produtos	1,33	0	3,0	4,0	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	1	3,3	0,0	3,3
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,5	0,0	3,5
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,9	0,0	3,9
47	Contabilidade estratégica	0	0	3,9	0,0	0,0
48	Controladoria estratégica	0	0	3,4	0,0	0,0
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,9	0,0	3,9
50	Política de salários	0	0	3,2	0,0	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	0	4,3	0,0	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	1,33	0	3,4	4,5	0,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	1,33	0	3,8	5,0	0,0
<b>SOMA</b>		<b>45,36</b>	<b>10</b>	<b>196,71</b>	<b>164,63</b>	<b>38,47</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,71</b>	<b>0,726</b>	<b>0,769</b>

Produto: FIESTA Hatch		Campo: Projeto do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	3,7	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	1	3,5	0,0	3,5
3	Garantia	0	1	3,3	0,0	3,3
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	3,1	0,0	3,1
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	3,3	0,0	3,3
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1	0	3,1	3,1	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,2	0,0	3,2
8	Projeto do processo produtivo	1	0	3,8	3,8	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	3,9	3,9	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	3,6	3,6	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	4,0	0,0	4,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	0	4,2	0,0	0,0
13	Terceirização da produção	0	1	4,1	0,0	4,1
14	Sistema de PCP	0	1	4,1	0,0	4,1
15	Administração de materiais	0	0	3,9	0,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	0	0	4,0	0,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	4,1	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	0	0	4,1	0,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	0	0	3,6	0,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	0	0	3,8	0,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	3,6	0,0	3,6
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	3,1	3,1	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	3,2	3,2	0,0
24	Compra eletrônica	0	1	3,4	0,0	3,4
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,7	0,0	3,7
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,1	3,1	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	3,1	3,1	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	1	0	3,2	3,2	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	0	0	3,7	0,0	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,5	0,0	4,5
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1	0	3,6	3,6	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	0	3,7	0,0	0,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	3,5	3,5	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	3,8	3,8	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,5	0,0	4,5
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,0	4,0	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,3	3,3	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1	0	3,7	3,7	0,0
39	Design	1	0	3,6	3,6	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1	0	3,5	3,5	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	4,1	4,1	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1	0	4,0	4,0	0,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	1	0	3,8	3,8	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	1	3,6	0,0	3,6
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,7	0,0	3,7
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,8	0,0	3,8
47	Contabilidade estratégica	0	1	3,8	0,0	3,8
48	Controladoria estratégica	0	1	3,8	0,0	3,8
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,8	0,0	3,8
50	Política de salários	0	1	3,2	0,0	3,2
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	1	4,2	0,0	4,2
52	Política de retenção e atração de talentos	1	0	3,5	3,5	0,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	0	3,7	0,0	0,0
<b>SOMA</b>		<b>21</b>	<b>21</b>	<b>195,29</b>	<b>74,52</b>	<b>78,33</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,68</b>	<b>0,710</b>	<b>0,746</b>

Produto: FIESTA Hatch		Campo: Qualidade do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	3,7	0,0	0,0
2	Assistência técnica	1	0	3,5	3,5	0,0
3	Garantia	1	0	3,3	3,3	0,0
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	3,1	0,0	3,1
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	3,3	0,0	3,3
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1	0	3,1	3,1	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,2	0,0	3,2
8	Projeto do processo produtivo	1	0	3,8	3,8	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	3,9	3,9	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	3,6	3,6	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	4,0	0,0	4,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	1	0	4,2	4,2	0,0
13	Terceirização da produção	0	1	4,1	0,0	4,1
14	Sistema de PCP	0	0	4,1	0,0	0,0
15	Administração de materiais	0	0	3,9	0,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	0	0	4,0	0,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	1	4,1	0,0	4,1
18	Estruturação da rede logística	0	0	4,1	0,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	0	0	3,6	0,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	0	0	3,8	0,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	3,6	0,0	3,6
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	3,1	3,1	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	3,2	3,2	0,0
24	Compra eletrônica	0	1	3,4	0,0	3,4
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,7	0,0	3,7
26	Sistema de inteligência competitiva	0	1	3,1	0,0	3,1
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	0	0	3,1	0,0	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	0	1	3,2	0,0	3,2
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,7	3,7	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,5	0,0	4,5
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	0	0	3,6	0,0	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	1	3,7	0,0	3,7
33	Participação na concepção do produto	1	0	3,5	3,5	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	3,8	3,8	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,5	0,0	4,5
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,0	4,0	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,3	3,3	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1	0	3,7	3,7	0,0
39	Design	1	0	3,6	3,6	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1	0	3,5	3,5	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	4,1	4,1	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	0	1	4,0	0,0	4,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	3,8	0,0	3,8
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	0	3,6	0,0	0,0
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,7	0,0	3,7
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,8	0,0	3,8
47	Contabilidade estratégica	0	1	3,8	0,0	3,8
48	Controladoria estratégica	0	1	3,8	0,0	3,8
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,8	0,0	3,8
50	Política de salários	0	0	3,2	0,0	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	0	4,2	0,0	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	0	1	3,5	0,0	3,5
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	1	0	3,7	3,7	0,0
<b>SOMA</b>		<b>19</b>	<b>22</b>	<b>195,29</b>	<b>68,63</b>	<b>81,73</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,68</b>	<b>0,722</b>	<b>0,743</b>

Produto: FIESTA Hatch		Campo: Preço do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	3,7	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	0	3,5	0,0	0,0
3	Garantia	0	1	3,3	0,0	3,3
4	Atendimento ao Governo e frotistas	1	0	3,1	3,1	0,0
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	3,3	0,0	3,3
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	0	1	3,1	0,0	3,1
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,2	0,0	3,2
8	Projeto do processo produtivo	1	0	3,8	3,8	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	3,9	3,9	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	3,6	3,6	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	1	0	4,0	4,0	0,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	0	4,2	0,0	0,0
13	Terceirização da produção	1	0	4,1	4,1	0,0
14	Sistema de PCP	1	0	4,1	4,1	0,0
15	Administração de materiais	1	0	3,9	3,9	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	1	0	4,0	4,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	4,1	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	1	0	4,1	4,1	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	1	0	3,6	3,6	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	1	0	3,8	3,8	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	3,6	0,0	3,6
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	0	0	3,1	0,0	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	3,2	3,2	0,0
24	Compra eletrônica	1	0	3,4	3,4	0,0
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,7	0,0	3,7
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,1	3,1	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	3,1	3,1	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	0	0	3,2	0,0	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,7	3,7	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,5	0,0	4,5
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	0	1	3,6	0,0	3,6
32	Administração e auditoria de marketing	0	1	3,7	0,0	3,7
33	Participação na concepção do produto	1	0	3,5	3,5	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	0	1	3,8	0,0	3,8
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,5	0,0	4,5
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,0	4,0	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,3	3,3	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	0	0	3,7	0,0	0,0
39	Design	1	0	3,6	3,6	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	0	0	3,5	0,0	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	4,1	4,1	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	0	1	4,0	0,0	4,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	3,8	0,0	3,8
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	0	3,6	0,0	0,0
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,7	0,0	3,7
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,8	0,0	3,8
47	Contabilidade estratégica	1	0	3,8	3,8	0,0
48	Controladoria estratégica	1	0	3,8	3,8	0,0
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,8	0,0	3,8
50	Política de salários	1	0	3,2	3,2	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	1	0	4,2	4,2	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	0	1	3,5	0,0	3,5
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	1	3,7	0,0	3,7
SOMA		26	18	195,29	96,10	66,66
Intensidade média das armas, do foco e da dispersão				3,68	0,739	0,741

Produto: FIESTA Hatch		Campo: Diversidade do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	1	3,7	0,0	3,7
2	Assistência técnica	0	1	3,5	0,0	3,5
3	Garantia	0	1	3,3	0,0	3,3
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	3,1	0,0	3,1
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	3,3	0,0	3,3
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	0	0	3,1	0,0	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,2	0,0	3,2
8	Projeto do processo produtivo	1	0	3,8	3,8	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	3,9	3,9	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	3,6	3,6	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	4,0	0,0	4,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	1	4,2	0,0	4,2
13	Terceirização da produção	0	0	4,1	0,0	0,0
14	Sistema de PCP	1	0	4,1	4,1	0,0
15	Administração de materiais	1	0	3,9	3,9	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	1	0	4,0	4,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	1	0	4,1	4,1	0,0
18	Estruturação da rede logística	1	0	4,1	4,1	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	1	0	3,6	3,6	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	1	0	3,8	3,8	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	0	3,6	0,0	0,0
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	0	0	3,1	0,0	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	3,2	3,2	0,0
24	Compra eletrônica	0	0	3,4	0,0	0,0
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,7	0,0	3,7
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,1	3,1	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	0	0	3,1	0,0	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	0	0	3,2	0,0	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,7	3,7	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,5	0,0	4,5
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1	0	3,6	3,6	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	0	3,7	0,0	0,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	3,5	3,5	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	3,8	3,8	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,5	0,0	4,5
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,0	4,0	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,3	3,3	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	0	0	3,7	0,0	0,0
39	Design	1	0	3,6	3,6	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	0	1	3,5	0,0	3,5
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	4,1	4,1	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1	0	4,0	4,0	0,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	1	0	3,8	3,8	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	0	3,6	0,0	0,0
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,7	0,0	3,7
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,8	0,0	3,8
47	Contabilidade estratégica	0	1	3,8	0,0	3,8
48	Controladoria estratégica	0	1	3,8	0,0	3,8
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,8	0,0	3,8
50	Política de salários	0	1	3,2	0,0	3,2
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	1	4,2	0,0	4,2
52	Política de retenção e atração de talentos	0	1	3,5	0,0	3,5
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	0	3,7	0,0	0,0
<b>SOMA</b>		<b>22</b>	<b>20</b>	<b>195,29</b>	<b>82,58</b>	<b>74,37</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,68</b>	<b>0,751</b>	<b>0,744</b>

Produto: FIESTA Hatch		1º e 2º Campos: Projeto e Qualidade		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	3,7	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	0	3,5	0,0	0,0
3	Garantia	0	0	3,3	0,0	0,0
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	3,1	0,0	3,1
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	3,3	0,0	3,3
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1	0	3,1	3,1	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,2	0,0	3,2
8	Projeto do processo produtivo	1	0	3,8	3,8	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	3,9	3,9	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	3,6	3,6	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	4,0	0,0	4,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	1	0	4,2	4,2	0,0
13	Terceirização da produção	0	1	4,1	0,0	4,1
14	Sistema de PCP	0	1	4,1	0,0	4,1
15	Administração de materiais	0	0	3,9	0,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	0	0	4,0	0,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	4,1	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	0	0	4,1	0,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	0	0	3,6	0,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	0	0	3,8	0,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	3,6	0,0	3,6
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	3,1	3,1	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	3,2	3,2	0,0
24	Compra eletrônica	0	1	3,4	0,0	3,4
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,7	0,0	3,7
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,1	3,1	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	3,1	3,1	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	1	0	3,2	3,2	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,7	3,7	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,5	0,0	4,5
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1	0	3,6	3,6	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	0	3,7	0,0	0,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	3,5	3,5	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	3,8	3,8	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,5	0,0	4,5
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,0	4,0	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,3	3,3	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1	0	3,7	3,7	0,0
39	Design	1	0	3,6	3,6	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1	0	3,5	3,5	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	4,1	4,1	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1	0	4,0	4,0	0,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	1	0	3,8	3,8	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	1	3,6	0,0	3,6
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,7	0,0	3,7
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,8	0,0	3,8
47	Contabilidade estratégica	0	1	3,8	0,0	3,8
48	Controladoria estratégica	0	1	3,8	0,0	3,8
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,8	0,0	3,8
50	Política de salários	0	1	3,2	0,0	3,2
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	1	4,2	0,0	4,2
52	Política de retenção e atração de talentos	1	0	3,5	3,5	0,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	1	0	3,7	3,7	0,0
<b>SOMA</b>		<b>24</b>	<b>19</b>	<b>195,29</b>	<b>86,13</b>	<b>71,53</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,68</b>	<b>0,718</b>	<b>0,753</b>

Produto: FIESTA Hatch		1º, 2º e 3º Campos s/peso: Projeto/Qualidade/Preço		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	3,7	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	0	3,5	0,0	0,0
3	Garantia	0	1	3,3	0,0	3,3
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	3,1	0,0	3,1
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	3,3	0,0	3,3
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1	0	3,1	3,1	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,2	0,0	3,2
8	Projeto do processo produtivo	1	0	3,8	3,8	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	3,9	3,9	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	3,6	3,6	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	4,0	0,0	4,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	0	4,2	0,0	0,0
13	Terceirização da produção	0	1	4,1	0,0	4,1
14	Sistema de PCP	0	0	4,1	0,0	0,0
15	Administração de materiais	0	0	3,9	0,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	0	0	4,0	0,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	4,1	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	0	0	4,1	0,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	0	0	3,6	0,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	0	0	3,8	0,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	3,6	0,0	3,6
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	3,1	3,1	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	3,2	3,2	0,0
24	Compra eletrônica	0	1	3,4	0,0	3,4
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,7	0,0	3,7
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,1	3,1	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	3,1	3,1	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	1	0	3,2	3,2	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,7	3,7	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,5	0,0	4,5
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1	0	3,6	3,6	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	1	3,7	0,0	3,7
33	Participação na concepção do produto	1	0	3,5	3,5	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	3,8	3,8	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,5	0,0	4,5
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,0	4,0	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,3	3,3	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1	0	3,7	3,7	0,0
39	Design	1	0	3,6	3,6	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1	0	3,5	3,5	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	4,1	4,1	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1	0	4,0	4,0	0,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	1	0	3,8	3,8	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	1	3,6	0,0	3,6
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,7	0,0	3,7
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,8	0,0	3,8
47	Contabilidade estratégica	0	1	3,8	0,0	3,8
48	Controladoria estratégica	0	1	3,8	0,0	3,8
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,8	0,0	3,8
50	Política de salários	0	0	3,2	0,0	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	0	4,2	0,0	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	1	0	3,5	3,5	0,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	0	3,7	0,0	0,0
<b>SOMA</b>		<b>22</b>	<b>18</b>	<b>195,29</b>	<b>78,21</b>	<b>66,97</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,68</b>	<b>0,711</b>	<b>0,744</b>

Produto: FIESTA Hatch		1º, 2º e 3º Campos e/peso: Projeto/Qualidade/Preço		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	1	0	3,7	3,7	0,0
2	Assistência técnica	1	0	3,5	3,5	0,0
3	Garantia	1	0	3,3	3,3	0,0
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	0	3,1	0,0	0,0
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	3,3	0,0	3,3
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1,67	0	3,1	5,2	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,2	0,0	3,2
8	Projeto do processo produtivo	1,67	0	3,8	6,3	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1,67	0	3,9	6,5	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1,67	0	3,6	6,0	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	0	4,0	0,0	0,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	1,33	0	4,2	5,6	0,0
13	Terceirização da produção	0	0	4,1	0,0	0,0
14	Sistema de PCP	0	0	4,1	0,0	0,0
15	Administração de materiais	1	0	3,9	3,9	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	1	0	4,0	4,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	4,1	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	1	0	4,1	4,1	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	1	0	3,6	3,6	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	1	0	3,8	3,8	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	3,6	0,0	3,6
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1,67	0	3,1	5,2	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1,67	0	3,2	5,3	0,0
24	Compra eletrônica	0	0	3,4	0,0	0,0
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,7	0,0	3,7
26	Sistema de inteligência competitiva	1,33	0	3,1	4,1	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1,67	0	3,1	5,2	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	1,33	0	3,2	4,3	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1,33	0	3,7	4,9	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,5	0,0	4,5
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1,67	0	3,6	6,0	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	0	3,7	0,0	0,0
33	Participação na concepção do produto	1,67	0	3,5	5,8	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1,67	0	3,8	6,3	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,5	0,0	4,5
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1,67	0	4,0	6,7	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1,67	0	3,3	5,5	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1,67	0	3,7	6,2	0,0
39	Design	1,67	0	3,6	6,0	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1,67	0	3,5	5,8	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1,67	0	4,1	6,9	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1,33	0	4,0	5,3	0,0
43	Ágilidade no lançamento de novos produtos	1,33	0	3,8	5,1	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	1	3,6	0,0	3,6
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,7	0,0	3,7
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,8	0,0	3,8
47	Contabilidade estratégica	0	0	3,8	0,0	0,0
48	Controladoria estratégica	0	0	3,8	0,0	0,0
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,8	0,0	3,8
50	Política de salários	0	0	3,2	0,0	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	0	4,2	0,0	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	1,33	0	3,5	4,7	0,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	1,33	0	3,7	5,0	0,0
<b>SOMA</b>		<b>45,36</b>	<b>10</b>	<b>195,29</b>	<b>163,78</b>	<b>37,73</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,68</b>	<b>0,722</b>	<b>0,755</b>

Produto: KA		Campo: Projeto do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	3,7	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	1	3,6	0,0	3,6
3	Garantia	0	1	3,4	0,0	3,4
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	3,1	0,0	3,1
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	3,3	0,0	3,3
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1	0	3,1	3,1	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,1	0,0	3,1
8	Projeto do processo produtivo	1	0	3,4	3,4	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	3,3	3,3	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	3,2	3,2	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	3,7	0,0	3,7
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	0	3,7	0,0	0,0
13	Terceirização da produção	0	1	3,5	0,0	3,5
14	Sistema de PCP	0	1	3,8	0,0	3,8
15	Administração de materiais	0	0	3,6	0,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	0	0	3,5	0,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	3,2	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	0	0	3,1	0,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	0	0	3,3	0,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	0	0	3,1	0,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	3,4	0,0	3,4
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	2,9	2,9	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	3,4	3,4	0,0
24	Compra eletrônica	0	1	3,4	0,0	3,4
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,7	0,0	3,7
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	2,8	2,8	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	3,1	3,1	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	1	0	3,2	3,2	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	0	0	3,4	0,0	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,2	0,0	4,2
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1	0	3,3	3,3	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	0	3,7	0,0	0,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	3,2	3,2	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	2,8	2,8	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,3	0,0	4,3
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	3,6	3,6	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,4	3,4	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1	0	3,4	3,4	0,0
39	Design	1	0	2,9	2,9	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1	0	3,4	3,4	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	3,2	3,2	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1	0	3,6	3,6	0,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	1	0	2,8	2,8	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	1	3,5	0,0	3,5
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,5	0,0	3,5
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,8	0,0	3,8
47	Contabilidade estratégica	0	1	3,8	0,0	3,8
48	Controladoria estratégica	0	1	3,8	0,0	3,8
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,6	0,0	3,6
50	Política de salários	0	1	3,8	0,0	3,8
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	1	4,1	0,0	4,1
52	Política de retenção e atração de talentos	1	0	3,7	3,7	0,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	0	3,6	0,0	0,0
<b>SOMA</b>		<b>21</b>	<b>21</b>	<b>181,77</b>	<b>67,40</b>	<b>76,48</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,43</b>	<b>0,642</b>	<b>0,728</b>

Produto: KA		Campo: Qualidade do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	3,7	0,0	0,0
2	Assistência técnica	1	0	3,6	3,6	0,0
3	Garantia	1	0	3,4	3,4	0,0
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	3,1	0,0	3,1
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	3,3	0,0	3,3
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1	0	3,1	3,1	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,1	0,0	3,1
8	Projeto do processo produtivo	1	0	3,4	3,4	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	3,3	3,3	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	3,2	3,2	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	3,7	0,0	3,7
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	1	0	3,7	3,7	0,0
13	Terceirização da produção	0	1	3,5	0,0	3,5
14	Sistema de PCP	0	0	3,8	0,0	0,0
15	Administração de materiais	0	0	3,6	0,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	0	0	3,5	0,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	1	3,2	0,0	3,2
18	Estruturação da rede logística	0	0	3,1	0,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	0	0	3,3	0,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	0	0	3,1	0,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	3,4	0,0	3,4
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	2,9	2,9	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	3,4	3,4	0,0
24	Compra eletrônica	0	1	3,4	0,0	3,4
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,7	0,0	3,7
26	Sistema de inteligência competitiva	0	1	2,8	0,0	2,8
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	0	0	3,1	0,0	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	0	1	3,2	0,0	3,2
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,4	3,4	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,2	0,0	4,2
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	0	0	3,3	0,0	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	1	3,7	0,0	3,7
33	Participação na concepção do produto	1	0	3,2	3,2	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	2,8	2,8	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,3	0,0	4,3
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	3,6	3,6	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,4	3,4	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1	0	3,4	3,4	0,0
39	Design	1	0	2,9	2,9	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1	0	3,4	3,4	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	3,2	3,2	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	0	1	3,6	0,0	3,6
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	2,8	0,0	2,8
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	0	3,5	0,0	0,0
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,5	0,0	3,5
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,8	0,0	3,8
47	Contabilidade estratégica	0	1	3,8	0,0	3,8
48	Controladoria estratégica	0	1	3,8	0,0	3,8
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,6	0,0	3,6
50	Política de salários	0	0	3,8	0,0	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	0	4,1	0,0	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	0	1	3,7	0,0	3,7
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	1	0	3,6	3,6	0,0
<b>SOMA</b>		<b>19</b>	<b>22</b>	<b>181,77</b>	<b>62,80</b>	<b>77,20</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,43</b>	<b>0,661</b>	<b>0,702</b>

Produto: KA		Campo: Preço do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	3,7	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	0	3,6	0,0	0,0
3	Garantia	0	1	3,4	0,0	3,4
4	Atendimento ao Governo e frotistas	1	0	3,1	3,1	0,0
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	3,3	0,0	3,3
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	0	1	3,1	0,0	3,1
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,1	0,0	3,1
8	Projeto do processo produtivo	1	0	3,4	3,4	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	3,3	3,3	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	3,2	3,2	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	1	0	3,7	3,7	0,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	0	3,7	0,0	0,0
13	Terceirização da produção	1	0	3,5	3,5	0,0
14	Sistema de PCP	1	0	3,8	3,8	0,0
15	Administração de materiais	1	0	3,6	3,6	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	1	0	3,5	3,5	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	3,2	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	1	0	3,1	3,1	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	1	0	3,3	3,3	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	1	0	3,1	3,1	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	3,4	0,0	3,4
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	0	0	2,9	0,0	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	3,4	3,4	0,0
24	Compra eletrônica	1	0	3,4	3,4	0,0
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,7	0,0	3,7
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	2,8	2,8	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	3,1	3,1	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	0	0	3,2	0,0	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,4	3,4	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,2	0,0	4,2
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	0	1	3,3	0,0	3,3
32	Administração e auditoria de marketing	0	1	3,7	0,0	3,7
33	Participação na concepção do produto	1	0	3,2	3,2	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	0	1	2,8	0,0	2,8
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,3	0,0	4,3
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	3,6	3,6	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,4	3,4	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	0	0	3,4	0,0	0,0
39	Design	1	0	2,9	2,9	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	0	0	3,4	0,0	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	3,2	3,2	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	0	1	3,6	0,0	3,6
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	2,8	0,0	2,8
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	0	3,5	0,0	0,0
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,5	0,0	3,5
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,8	0,0	3,8
47	Contabilidade estratégica	1	0	3,8	3,8	0,0
48	Controladoria estratégica	1	0	3,8	3,8	0,0
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,6	0,0	3,6
50	Política de salários	1	0	3,8	3,8	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	1	0	4,1	4,1	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	0	1	3,7	0,0	3,7
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	1	3,6	0,0	3,6
SOMA		26	18	181,77	88,36	62,90
Intensidade média das armas, do foco e da dispersão				3,43	0,680	0,699

Produto: KA		Campo: Diversidade do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	1	3,7	0,0	3,7
2	Assistência técnica	0	1	3,6	0,0	3,6
3	Garantia	0	1	3,4	0,0	3,4
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	3,1	0,0	3,1
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	3,3	0,0	3,3
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	0	0	3,1	0,0	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,1	0,0	3,1
8	Projeto do processo produtivo	1	0	3,4	3,4	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	3,3	3,3	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	3,2	3,2	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	3,7	0,0	3,7
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	1	3,7	0,0	3,7
13	Terceirização da produção	0	0	3,5	0,0	0,0
14	Sistema de PCP	1	0	3,8	3,8	0,0
15	Administração de materiais	1	0	3,6	3,6	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	1	0	3,5	3,5	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	1	0	3,2	3,2	0,0
18	Estruturação da rede logística	1	0	3,1	3,1	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	1	0	3,3	3,3	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	1	0	3,1	3,1	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	0	3,4	0,0	0,0
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	0	0	2,9	0,0	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	3,4	3,4	0,0
24	Compra eletrônica	0	0	3,4	0,0	0,0
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,7	0,0	3,7
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	2,8	2,8	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	0	0	3,1	0,0	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	0	0	3,2	0,0	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,4	3,4	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,2	0,0	4,2
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1	0	3,3	3,3	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	0	3,7	0,0	0,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	3,2	3,2	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	2,8	2,8	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,3	0,0	4,3
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	3,6	3,6	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,4	3,4	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	0	0	3,4	0,0	0,0
39	Design	1	0	2,9	2,9	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	0	1	3,4	0,0	3,4
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	3,2	3,2	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1	0	3,6	3,6	0,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	1	0	2,8	2,8	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	0	3,5	0,0	0,0
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,5	0,0	3,5
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,8	0,0	3,8
47	Contabilidade estratégica	0	1	3,8	0,0	3,8
48	Controladoria estratégica	0	1	3,8	0,0	3,8
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,6	0,0	3,6
50	Política de salários	0	1	3,8	0,0	3,8
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	1	4,1	0,0	4,1
52	Política de retenção e atração de talentos	0	1	3,7	0,0	3,7
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	0	3,6	0,0	0,0
<b>SOMA</b>		<b>22</b>	<b>20</b>	<b>181,77</b>	<b>71,76</b>	<b>73,33</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,43</b>	<b>0,652</b>	<b>0,733</b>

Produto: KA		1º e 2º Campos: Projeto e Qualidade		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	3,7	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	0	3,6	0,0	0,0
3	Garantia	0	0	3,4	0,0	0,0
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	3,1	0,0	3,1
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	3,3	0,0	3,3
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1	0	3,1	3,1	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,1	0,0	3,1
8	Projeto do processo produtivo	1	0	3,4	3,4	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	3,3	3,3	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	3,2	3,2	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	3,7	0,0	3,7
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	1	0	3,7	3,7	0,0
13	Terceirização da produção	0	1	3,5	0,0	3,5
14	Sistema de PCP	0	1	3,8	0,0	3,8
15	Administração de materiais	0	0	3,6	0,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	0	0	3,5	0,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	3,2	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	0	0	3,1	0,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	0	0	3,3	0,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	0	0	3,1	0,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	3,4	0,0	3,4
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	2,9	2,9	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	3,4	3,4	0,0
24	Compra eletrônica	0	1	3,4	0,0	3,4
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,7	0,0	3,7
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	2,8	2,8	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	3,1	3,1	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	1	0	3,2	3,2	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,4	3,4	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,2	0,0	4,2
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1	0	3,3	3,3	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	0	3,7	0,0	0,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	3,2	3,2	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	2,8	2,8	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,3	0,0	4,3
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	3,6	3,6	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,4	3,4	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1	0	3,4	3,4	0,0
39	Design	1	0	2,9	2,9	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1	0	3,4	3,4	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	3,2	3,2	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1	0	3,6	3,6	0,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	1	0	2,8	2,8	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	1	3,5	0,0	3,5
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,5	0,0	3,5
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,8	0,0	3,8
47	Contabilidade estratégica	0	1	3,8	0,0	3,8
48	Controladoria estratégica	0	1	3,8	0,0	3,8
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,6	0,0	3,6
50	Política de salários	0	1	3,8	0,0	3,8
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	1	4,1	0,0	4,1
52	Política de retenção e atração de talentos	1	0	3,7	3,7	0,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	1	0	3,6	3,6	0,0
<b>SOMA</b>		<b>24</b>	<b>19</b>	<b>181,77</b>	<b>78,05</b>	<b>69,45</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,43</b>	<b>0,650</b>	<b>0,731</b>

Produto: KA		1º, 2º e 3º Campos s/peso: Projeto/Qualidade/Preço		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	3,7	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	0	3,6	0,0	0,0
3	Garantia	0	1	3,4	0,0	3,4
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	3,1	0,0	3,1
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	3,3	0,0	3,3
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1	0	3,1	3,1	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,1	0,0	3,1
8	Projeto do processo produtivo	1	0	3,4	3,4	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	3,3	3,3	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	3,2	3,2	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	3,7	0,0	3,7
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	0	3,7	0,0	0,0
13	Terceirização da produção	0	1	3,5	0,0	3,5
14	Sistema de PCP	0	0	3,8	0,0	0,0
15	Administração de materiais	0	0	3,6	0,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	0	0	3,5	0,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	3,2	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	0	0	3,1	0,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	0	0	3,3	0,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	0	0	3,1	0,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	3,4	0,0	3,4
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	2,9	2,9	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	3,4	3,4	0,0
24	Compra eletrônica	0	1	3,4	0,0	3,4
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,7	0,0	3,7
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	2,8	2,8	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	3,1	3,1	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	1	0	3,2	3,2	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,4	3,4	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,2	0,0	4,2
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1	0	3,3	3,3	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	1	3,7	0,0	3,7
33	Participação na concepção do produto	1	0	3,2	3,2	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	2,8	2,8	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,3	0,0	4,3
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	3,6	3,6	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,4	3,4	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1	0	3,4	3,4	0,0
39	Design	1	0	2,9	2,9	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1	0	3,4	3,4	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	3,2	3,2	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1	0	3,6	3,6	0,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	1	0	2,8	2,8	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	1	3,5	0,0	3,5
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,5	0,0	3,5
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,8	0,0	3,8
47	Contabilidade estratégica	0	1	3,8	0,0	3,8
48	Controladoria estratégica	0	1	3,8	0,0	3,8
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,6	0,0	3,6
50	Política de salários	0	0	3,8	0,0	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	0	4,1	0,0	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	1	0	3,7	3,7	0,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	0	3,6	0,0	0,0
<b>SOMA</b>		<b>22</b>	<b>18</b>	<b>181,77</b>	<b>70,82</b>	<b>64,93</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,43</b>	<b>0,644</b>	<b>0,721</b>

Produto: KA		1º, 2º e 3º Campos c/peso: Projeto/Qualidade/Preço		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	1	0	3,7	3,7	0,0
2	Assistência técnica	1	0	3,6	3,6	0,0
3	Garantia	1	0	3,4	3,4	0,0
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	0	3,1	0,0	0,0
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	3,3	0,0	3,3
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1,67	0	3,1	5,1	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,1	0,0	3,1
8	Projeto do processo produtivo	1,67	0	3,4	5,6	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1,67	0	3,3	5,5	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1,67	0	3,2	5,4	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	0	3,7	0,0	0,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	1,33	0	3,7	4,9	0,0
13	Terceirização da produção	0	0	3,5	0,0	0,0
14	Sistema de PCP	0	0	3,8	0,0	0,0
15	Administração de materiais	1	0	3,6	3,6	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	1	0	3,5	3,5	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	3,2	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	1	0	3,1	3,1	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	1	0	3,3	3,3	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	1	0	3,1	3,1	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	3,4	0,0	3,4
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1,67	0	2,9	4,9	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1,67	0	3,4	5,6	0,0
24	Compra eletrônica	0	0	3,4	0,0	0,0
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,7	0,0	3,7
26	Sistema de inteligência competitiva	1,33	0	2,8	3,7	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1,67	0	3,1	5,1	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	1,33	0	3,2	4,3	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1,33	0	3,4	4,5	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,2	0,0	4,2
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1,67	0	3,3	5,4	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	0	3,7	0,0	0,0
33	Participação na concepção do produto	1,67	0	3,2	5,4	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1,67	0	2,8	4,7	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,3	0,0	4,3
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1,67	0	3,6	6,0	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1,67	0	3,4	5,6	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1,67	0	3,4	5,6	0,0
39	Design	1,67	0	2,9	4,9	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1,67	0	3,4	5,6	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1,67	0	3,2	5,4	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1,33	0	3,6	4,7	0,0
43	Ágilidade no lançamento de novos produtos	1,33	0	2,8	3,7	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	1	3,5	0,0	3,5
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,5	0,0	3,5
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,8	0,0	3,8
47	Contabilidade estratégica	0	0	3,8	0,0	0,0
48	Controladoria estratégica	0	0	3,8	0,0	0,0
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,6	0,0	3,6
50	Política de salários	0	0	3,8	0,0	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	0	4,1	0,0	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	1,33	0	3,7	4,9	0,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	1,33	0	3,6	4,8	0,0
<b>SOMA</b>		<b>45,36</b>	<b>10</b>	<b>181,77</b>	<b>148,61</b>	<b>36,49</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,43</b>	<b>0,655</b>	<b>0,730</b>

Produto: CELTA		Campo: Projeto do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	4,1	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	1	4,1	0,0	4,1
3	Garantia	0	1	4,0	0,0	4,0
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	3,7	0,0	3,7
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	4,0	0,0	4,0
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1	0	3,5	3,5	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,3	0,0	3,3
8	Projeto do processo produtivo	1	0	4,2	4,2	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	4,4	4,4	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	4,3	4,3	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	4,2	0,0	4,2
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	0	3,9	0,0	0,0
13	Terceirização da produção	0	1	4,3	0,0	4,3
14	Sistema de PCP	0	1	4,1	0,0	4,1
15	Administração de materiais	0	0	3,9	0,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	0	0	4,6	0,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	4,2	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	0	0	4,0	0,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	0	0	4,0	0,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	0	0	4,0	0,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	3,8	0,0	3,8
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	3,0	3,0	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	4,3	4,3	0,0
24	Compra eletrônica	0	1	3,7	0,0	3,7
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	4,0	0,0	4,0
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,3	3,3	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	3,3	3,3	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	1	0	3,9	3,9	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	0	0	3,7	0,0	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,4	0,0	4,4
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1	0	3,9	3,9	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	0	4,0	0,0	0,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	4,1	4,1	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	3,4	3,4	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,4	0,0	4,4
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,4	4,4	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,8	3,8	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1	0	3,7	3,7	0,0
39	Design	1	0	3,3	3,3	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1	0	3,4	3,4	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	4,0	4,0	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1	0	3,8	3,8	0,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	1	0	3,5	3,5	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	1	3,8	0,0	3,8
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	4,2	0,0	4,2
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,9	0,0	3,9
47	Contabilidade estratégica	0	1	3,9	0,0	3,9
48	Controladoria estratégica	0	1	3,8	0,0	3,8
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,9	0,0	3,9
50	Política de salários	0	1	3,5	0,0	3,5
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	1	4,3	0,0	4,3
52	Política de retenção e atração de talentos	1	0	4,0	4,0	0,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	0	3,8	0,0	0,0
<b>SOMA</b>		<b>21</b>	<b>21</b>	<b>206,78</b>	<b>79,38</b>	<b>83,28</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,90</b>	<b>0,756</b>	<b>0,793</b>

Produto: CELTA		Campo: Qualidade do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	4,1	0,0	0,0
2	Assistência técnica	1	0	4,1	4,1	0,0
3	Garantia	1	0	4,0	4,0	0,0
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	3,7	0,0	3,7
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	4,0	0,0	4,0
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1	0	3,5	3,5	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,3	0,0	3,3
8	Projeto do processo produtivo	1	0	4,2	4,2	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	4,4	4,4	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	4,3	4,3	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	4,2	0,0	4,2
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	1	0	3,9	3,9	0,0
13	Terceirização da produção	0	1	4,3	0,0	4,3
14	Sistema de PCP	0	0	4,1	0,0	0,0
15	Administração de materiais	0	0	3,9	0,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	0	0	4,6	0,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	1	4,2	0,0	4,2
18	Estruturação da rede logística	0	0	4,0	0,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	0	0	4,0	0,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	0	0	4,0	0,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	3,8	0,0	3,8
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	3,0	3,0	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	4,3	4,3	0,0
24	Compra eletrônica	0	1	3,7	0,0	3,7
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	4,0	0,0	4,0
26	Sistema de inteligência competitiva	0	1	3,3	0,0	3,3
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	0	0	3,3	0,0	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	0	1	3,9	0,0	3,9
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,7	3,7	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,4	0,0	4,4
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	0	0	3,9	0,0	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	1	4,0	0,0	4,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	4,1	4,1	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	3,4	3,4	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,4	0,0	4,4
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,4	4,4	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,8	3,8	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1	0	3,7	3,7	0,0
39	Design	1	0	3,3	3,3	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1	0	3,4	3,4	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	4,0	4,0	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	0	1	3,8	0,0	3,8
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	3,5	0,0	3,5
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	0	3,8	0,0	0,0
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	4,2	0,0	4,2
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,9	0,0	3,9
47	Contabilidade estratégica	0	1	3,9	0,0	3,9
48	Controladoria estratégica	0	1	3,8	0,0	3,8
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,9	0,0	3,9
50	Política de salários	0	0	3,5	0,0	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	0	4,3	0,0	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	0	1	4,0	0,0	4,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	1	0	3,8	3,8	0,0
<b>SOMA</b>		<b>19</b>	<b>22</b>	<b>206,78</b>	<b>73,27</b>	<b>86,09</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,90</b>	<b>0,771</b>	<b>0,783</b>

Produto: CELTA		Campo: Preço do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	4,1	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	0	4,1	0,0	0,0
3	Garantia	0	1	4,0	0,0	4,0
4	Atendimento ao Governo e frotistas	1	0	3,7	3,7	0,0
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	4,0	0,0	4,0
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	0	1	3,5	0,0	3,5
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,3	0,0	3,3
8	Projeto do processo produtivo	1	0	4,2	4,2	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	4,4	4,4	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	4,3	4,3	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	1	0	4,2	4,2	0,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	0	3,9	0,0	0,0
13	Terceirização da produção	1	0	4,3	4,3	0,0
14	Sistema de PCP	1	0	4,1	4,1	0,0
15	Administração de materiais	1	0	3,9	3,9	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	1	0	4,6	4,6	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	4,2	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	1	0	4,0	4,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	1	0	4,0	4,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	1	0	4,0	4,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	3,8	0,0	3,8
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	0	0	3,0	0,0	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	4,3	4,3	0,0
24	Compra eletrônica	1	0	3,7	3,7	0,0
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	4,0	0,0	4,0
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,3	3,3	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	3,3	3,3	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	0	0	3,9	0,0	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,7	3,7	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,4	0,0	4,4
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	0	1	3,9	0,0	3,9
32	Administração e auditoria de marketing	0	1	4,0	0,0	4,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	4,1	4,1	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	0	1	3,4	0,0	3,4
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,4	0,0	4,4
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,4	4,4	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,8	3,8	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	0	0	3,7	0,0	0,0
39	Design	1	0	3,3	3,3	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	0	0	3,4	0,0	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	4,0	4,0	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	0	1	3,8	0,0	3,8
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	3,5	0,0	3,5
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	0	3,8	0,0	0,0
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	4,2	0,0	4,2
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,9	0,0	3,9
47	Contabilidade estratégica	1	0	3,9	3,9	0,0
48	Controladoria estratégica	1	0	3,8	3,8	0,0
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,9	0,0	3,9
50	Política de salários	1	0	3,5	3,5	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	1	0	4,3	4,3	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	0	1	4,0	0,0	4,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	1	3,8	0,0	3,8
<b>SOMA</b>		<b>26</b>	<b>18</b>	<b>206,78</b>	<b>102,92</b>	<b>69,74</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,90</b>	<b>0,792</b>	<b>0,775</b>

Produto: CELTA		Campo: Diversidade do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	1	4,1	0,0	4,1
2	Assistência técnica	0	1	4,1	0,0	4,1
3	Garantia	0	1	4,0	0,0	4,0
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	3,7	0,0	3,7
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	4,0	0,0	4,0
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	0	0	3,5	0,0	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,3	0,0	3,3
8	Projeto do processo produtivo	1	0	4,2	4,2	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	4,4	4,4	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	4,3	4,3	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	4,2	0,0	4,2
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	1	3,9	0,0	3,9
13	Terceirização da produção	0	0	4,3	0,0	0,0
14	Sistema de PCP	1	0	4,1	4,1	0,0
15	Administração de materiais	1	0	3,9	3,9	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	1	0	4,6	4,6	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	1	0	4,2	4,2	0,0
18	Estruturação da rede logística	1	0	4,0	4,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	1	0	4,0	4,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	1	0	4,0	4,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	0	3,8	0,0	0,0
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	0	0	3,0	0,0	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	4,3	4,3	0,0
24	Compra eletrônica	0	0	3,7	0,0	0,0
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	4,0	0,0	4,0
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,3	3,3	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	0	0	3,3	0,0	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	0	0	3,9	0,0	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,7	3,7	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,4	0,0	4,4
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1	0	3,9	3,9	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	0	4,0	0,0	0,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	4,1	4,1	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	3,4	3,4	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,4	0,0	4,4
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,4	4,4	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,8	3,8	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	0	0	3,7	0,0	0,0
39	Design	1	0	3,3	3,3	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	0	1	3,4	0,0	3,4
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	4,0	4,0	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1	0	3,8	3,8	0,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	1	0	3,5	3,5	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	0	3,8	0,0	0,0
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	4,2	0,0	4,2
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,9	0,0	3,9
47	Contabilidade estratégica	0	1	3,9	0,0	3,9
48	Controladoria estratégica	0	1	3,8	0,0	3,8
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,9	0,0	3,9
50	Política de salários	0	1	3,5	0,0	3,5
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	1	4,3	0,0	4,3
52	Política de retenção e atração de talentos	0	1	4,0	0,0	4,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	0	3,8	0,0	0,0
<b>SOMA</b>		<b>22</b>	<b>20</b>	<b>206,78</b>	<b>87,08</b>	<b>79,04</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,90</b>	<b>0,792</b>	<b>0,790</b>

Produto: CELTA		1º e 2º Campos: Projeto e Qualidade		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	4,1	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	0	4,1	0,0	0,0
3	Garantia	0	0	4,0	0,0	0,0
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	3,7	0,0	3,7
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	4,0	0,0	4,0
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1	0	3,5	3,5	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,3	0,0	3,3
8	Projeto do processo produtivo	1	0	4,2	4,2	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	4,4	4,4	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	4,3	4,3	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	4,2	0,0	4,2
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	1	0	3,9	3,9	0,0
13	Terceirização da produção	0	1	4,3	0,0	4,3
14	Sistema de PCP	0	1	4,1	0,0	4,1
15	Administração de materiais	0	0	3,9	0,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	0	0	4,6	0,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	4,2	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	0	0	4,0	0,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	0	0	4,0	0,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	0	0	4,0	0,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	3,8	0,0	3,8
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	3,0	3,0	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	4,3	4,3	0,0
24	Compra eletrônica	0	1	3,7	0,0	3,7
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	4,0	0,0	4,0
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,3	3,3	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	3,3	3,3	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	1	0	3,9	3,9	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,7	3,7	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,4	0,0	4,4
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1	0	3,9	3,9	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	0	4,0	0,0	0,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	4,1	4,1	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	3,4	3,4	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,4	0,0	4,4
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,4	4,4	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,8	3,8	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1	0	3,7	3,7	0,0
39	Design	1	0	3,3	3,3	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1	0	3,4	3,4	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	4,0	4,0	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1	0	3,8	3,8	0,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	1	0	3,5	3,5	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	1	3,8	0,0	3,8
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	4,2	0,0	4,2
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,9	0,0	3,9
47	Contabilidade estratégica	0	1	3,9	0,0	3,9
48	Controladoria estratégica	0	1	3,8	0,0	3,8
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,9	0,0	3,9
50	Política de salários	0	1	3,5	0,0	3,5
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	1	4,3	0,0	4,3
52	Política de retenção e atração de talentos	1	0	4,0	4,0	0,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	1	0	3,8	3,8	0,0
<b>SOMA</b>		<b>24</b>	<b>19</b>	<b>206,80</b>	<b>90,73</b>	<b>75,16</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,90</b>	<b>0,756</b>	<b>0,791</b>

Produto: CELTA		1º, 2º e 3º Campos s/peso: Projeto/Qualidade/Preço		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	4,1	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	0	4,1	0,0	0,0
3	Garantia	0	1	4,0	0,0	4,0
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	3,7	0,0	3,7
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	4,0	0,0	4,0
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1	0	3,5	3,5	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,3	0,0	3,3
8	Projeto do processo produtivo	1	0	4,2	4,2	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	4,4	4,4	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	4,3	4,3	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	4,2	0,0	4,2
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	0	3,9	0,0	0,0
13	Terceirização da produção	0	1	4,3	0,0	4,3
14	Sistema de PCP	0	0	4,1	0,0	0,0
15	Administração de materiais	0	0	3,9	0,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	0	0	4,6	0,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	4,2	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	0	0	4,0	0,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	0	0	4,0	0,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	0	0	4,0	0,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	3,8	0,0	3,8
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	3,0	3,0	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	4,3	4,3	0,0
24	Compra eletrônica	0	1	3,7	0,0	3,7
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	4,0	0,0	4,0
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,3	3,3	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	3,3	3,3	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	1	0	3,9	3,9	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,7	3,7	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,4	0,0	4,4
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1	0	3,9	3,9	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	1	4,0	0,0	4,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	4,1	4,1	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	3,4	3,4	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,4	0,0	4,4
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,4	4,4	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,8	3,8	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1	0	3,7	3,7	0,0
39	Design	1	0	3,3	3,3	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1	0	3,4	3,4	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	4,0	4,0	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1	0	3,8	3,8	0,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	1	0	3,5	3,5	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	1	3,8	0,0	3,8
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	4,2	0,0	4,2
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,9	0,0	3,9
47	Contabilidade estratégica	0	1	3,9	0,0	3,9
48	Controladoria estratégica	0	1	3,8	0,0	3,8
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,9	0,0	3,9
50	Política de salários	0	0	3,5	0,0	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	0	4,3	0,0	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	1	0	4,0	4,0	0,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	0	3,8	0,0	0,0
<b>SOMA</b>		<b>22</b>	<b>18</b>	<b>206,80</b>	<b>83,06</b>	<b>71,29</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,90</b>	<b>0,755</b>	<b>0,792</b>

Produto: CELTA		1º, 2º e 3º Campos c/peso: Projeto/Qualidade/Preço		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	1	0	4,1	4,1	0,0
2	Assistência técnica	1	0	4,1	4,1	0,0
3	Garantia	1	0	4,0	4,0	0,0
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	0	3,7	0,0	0,0
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	4,0	0,0	4,0
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1,67	0	3,5	5,8	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,3	0,0	3,3
8	Projeto do processo produtivo	1,67	0	4,2	7,0	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1,67	0	4,4	7,3	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1,67	0	4,3	7,3	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	0	4,2	0,0	0,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	1,33	0	3,9	5,2	0,0
13	Terceirização da produção	0	0	4,3	0,0	0,0
14	Sistema de PCP	0	0	4,1	0,0	0,0
15	Administração de materiais	1	0	3,9	3,9	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	1	0	4,6	4,6	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	4,2	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	1	0	4,0	4,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	1	0	4,0	4,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	1	0	4,0	4,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	3,8	0,0	3,8
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1,67	0	3,0	5,0	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1,67	0	4,3	7,2	0,0
24	Compra eletrônica	0	0	3,7	0,0	0,0
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	4,0	0,0	4,0
26	Sistema de inteligência competitiva	1,33	0	3,3	4,4	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1,67	0	3,3	5,4	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	1,33	0	3,9	5,1	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1,33	0	3,7	4,9	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,4	0,0	4,4
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1,67	0	3,9	6,5	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	0	4,0	0,0	0,0
33	Participação na concepção do produto	1,67	0	4,1	6,9	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1,67	0	3,4	5,6	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,4	0,0	4,4
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1,67	0	4,4	7,4	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1,67	0	3,8	6,4	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1,67	0	3,7	6,2	0,0
39	Design	1,67	0	3,3	5,5	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1,67	0	3,4	5,7	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1,67	0	4,0	6,6	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1,33	0	3,8	5,0	0,0
43	Ágilidade no lançamento de novos produtos	1,33	0	3,5	4,7	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	1	3,8	0,0	3,8
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	4,2	0,0	4,2
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,9	0,0	3,9
47	Contabilidade estratégica	0	0	3,9	0,0	0,0
48	Controladoria estratégica	0	0	3,8	0,0	0,0
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,9	0,0	3,9
50	Política de salários	0	0	3,5	0,0	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	0	4,3	0,0	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	1,33	0	4,0	5,3	0,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	1,33	0	3,8	5,0	0,0
<b>SOMA</b>		<b>45,36</b>	<b>10</b>	<b>206,80</b>	<b>174,07</b>	<b>39,69</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,90</b>	<b>0,768</b>	<b>0,794</b>

Produto: CORSA Hatch		Campo: Projeto do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	4,1	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	1	4,1	0,0	4,1
3	Garantia	0	1	4,2	0,0	4,2
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	3,7	0,0	3,7
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	4,1	0,0	4,1
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1	0	3,5	3,5	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,7	0,0	3,7
8	Projeto do processo produtivo	1	0	3,2	3,2	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	3,6	3,6	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	3,3	3,3	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	3,7	0,0	3,7
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	0	4,1	0,0	0,0
13	Terceirização da produção	0	1	3,8	0,0	3,8
14	Sistema de PCP	0	1	3,9	0,0	3,9
15	Administração de materiais	0	0	3,6	0,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	0	0	3,7	0,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	3,4	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	0	0	3,4	0,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	0	0	3,6	0,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	0	0	3,5	0,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	4,0	0,0	4,0
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	3,0	3,0	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	3,2	3,2	0,0
24	Compra eletrônica	0	1	3,6	0,0	3,6
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	4,3	0,0	4,3
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,1	3,1	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	3,3	3,3	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	1	0	3,2	3,2	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	0	0	3,4	0,0	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,5	0,0	4,5
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1	0	3,5	3,5	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	0	4,0	0,0	0,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	4,0	4,0	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	3,6	3,6	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,5	0,0	4,5
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,0	4,0	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,3	3,3	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1	0	3,4	3,4	0,0
39	Design	1	0	3,7	3,7	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1	0	3,9	3,9	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	3,9	3,9	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1	0	3,8	3,8	0,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	1	0	3,9	3,9	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	1	3,7	0,0	3,7
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	4,2	0,0	4,2
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	4,2	0,0	4,2
47	Contabilidade estratégica	0	1	3,9	0,0	3,9
48	Controladoria estratégica	0	1	3,8	0,0	3,8
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	4,0	0,0	4,0
50	Política de salários	0	1	4,0	0,0	4,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	1	4,2	0,0	4,2
52	Política de retenção e atração de talentos	1	0	3,9	3,9	0,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	0	3,8	0,0	0,0
<b>SOMA</b>		<b>21</b>	<b>21</b>	<b>198,79</b>	<b>74,30</b>	<b>83,94</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,75</b>	<b>0,708</b>	<b>0,799</b>

Produto: CORSA Hatch		Campo: Qualidade do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	4,1	0,0	0,0
2	Assistência técnica	1	0	4,1	4,1	0,0
3	Garantia	1	0	4,2	4,2	0,0
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	3,7	0,0	3,7
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	4,1	0,0	4,1
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1	0	3,5	3,5	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,7	0,0	3,7
8	Projeto do processo produtivo	1	0	3,2	3,2	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	3,6	3,6	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	3,3	3,3	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	3,7	0,0	3,7
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	1	0	4,1	4,1	0,0
13	Terceirização da produção	0	1	3,8	0,0	3,8
14	Sistema de PCP	0	0	3,9	0,0	0,0
15	Administração de materiais	0	0	3,6	0,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	0	0	3,7	0,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	1	3,4	0,0	3,4
18	Estruturação da rede logística	0	0	3,4	0,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	0	0	3,6	0,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	0	0	3,5	0,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	4,0	0,0	4,0
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	3,0	3,0	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	3,2	3,2	0,0
24	Compra eletrônica	0	1	3,6	0,0	3,6
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	4,3	0,0	4,3
26	Sistema de inteligência competitiva	0	1	3,1	0,0	3,1
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	0	0	3,3	0,0	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	0	1	3,2	0,0	3,2
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,4	3,4	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,5	0,0	4,5
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	0	0	3,5	0,0	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	1	4,0	0,0	4,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	4,0	4,0	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	3,6	3,6	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,5	0,0	4,5
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,0	4,0	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,3	3,3	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1	0	3,4	3,4	0,0
39	Design	1	0	3,7	3,7	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1	0	3,9	3,9	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	3,9	3,9	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	0	1	3,8	0,0	3,8
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	3,9	0,0	3,9
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	0	3,7	0,0	0,0
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	4,2	0,0	4,2
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	4,2	0,0	4,2
47	Contabilidade estratégica	0	1	3,9	0,0	3,9
48	Controladoria estratégica	0	1	3,8	0,0	3,8
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	4,0	0,0	4,0
50	Política de salários	0	0	4,0	0,0	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	0	4,2	0,0	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	0	1	3,9	0,0	3,9
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	1	0	3,8	3,8	0,0
<b>SOMA</b>		<b>19</b>	<b>22</b>	<b>198,79</b>	<b>69,14</b>	<b>85,22</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,75</b>	<b>0,728</b>	<b>0,775</b>

Produto: CORSA Hatch		Campo: Preço do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	4,1	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	0	4,1	0,0	0,0
3	Garantia	0	1	4,2	0,0	4,2
4	Atendimento ao Governo e frotistas	1	0	3,7	3,7	0,0
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	4,1	0,0	4,1
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	0	1	3,5	0,0	3,5
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,7	0,0	3,7
8	Projeto do processo produtivo	1	0	3,2	3,2	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	3,6	3,6	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	3,3	3,3	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	1	0	3,7	3,7	0,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	0	4,1	0,0	0,0
13	Terceirização da produção	1	0	3,8	3,8	0,0
14	Sistema de PCP	1	0	3,9	3,9	0,0
15	Administração de materiais	1	0	3,6	3,6	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	1	0	3,7	3,7	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	3,4	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	1	0	3,4	3,4	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	1	0	3,6	3,6	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	1	0	3,5	3,5	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	4,0	0,0	4,0
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	0	0	3,0	0,0	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	3,2	3,2	0,0
24	Compra eletrônica	1	0	3,6	3,6	0,0
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	4,3	0,0	4,3
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,1	3,1	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	3,3	3,3	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	0	0	3,2	0,0	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,4	3,4	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,5	0,0	4,5
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	0	1	3,5	0,0	3,5
32	Administração e auditoria de marketing	0	1	4,0	0,0	4,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	4,0	4,0	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	0	1	3,6	0,0	3,6
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,5	0,0	4,5
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,0	4,0	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,3	3,3	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	0	0	3,4	0,0	0,0
39	Design	1	0	3,7	3,7	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	0	0	3,9	0,0	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	3,9	3,9	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	0	1	3,8	0,0	3,8
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	3,9	0,0	3,9
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	0	3,7	0,0	0,0
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	4,2	0,0	4,2
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	4,2	0,0	4,2
47	Contabilidade estratégica	1	0	3,9	3,9	0,0
48	Controladoria estratégica	1	0	3,8	3,8	0,0
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	4,0	0,0	4,0
50	Política de salários	1	0	4,0	4,0	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	1	0	4,2	4,2	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	0	1	3,9	0,0	3,9
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	1	3,8	0,0	3,8
<b>SOMA</b>		<b>26</b>	<b>18</b>	<b>198,79</b>	<b>94,31</b>	<b>71,65</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,75</b>	<b>0,725</b>	<b>0,796</b>

Produto: CORSA Hatch		Campo: Diversidade do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	1	4,1	0,0	4,1
2	Assistência técnica	0	1	4,1	0,0	4,1
3	Garantia	0	1	4,2	0,0	4,2
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	3,7	0,0	3,7
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	4,1	0,0	4,1
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	0	0	3,5	0,0	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,7	0,0	3,7
8	Projeto do processo produtivo	1	0	3,2	3,2	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	3,6	3,6	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	3,3	3,3	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	3,7	0,0	3,7
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	1	4,1	0,0	4,1
13	Terceirização da produção	0	0	3,8	0,0	0,0
14	Sistema de PCP	1	0	3,9	3,9	0,0
15	Administração de materiais	1	0	3,6	3,6	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	1	0	3,7	3,7	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	1	0	3,4	3,4	0,0
18	Estruturação da rede logística	1	0	3,4	3,4	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	1	0	3,6	3,6	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	1	0	3,5	3,5	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	0	4,0	0,0	0,0
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	0	0	3,0	0,0	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	3,2	3,2	0,0
24	Compra eletrônica	0	0	3,6	0,0	0,0
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	4,3	0,0	4,3
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,1	3,1	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	0	0	3,3	0,0	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	0	0	3,2	0,0	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,4	3,4	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,5	0,0	4,5
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1	0	3,5	3,5	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	0	4,0	0,0	0,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	4,0	4,0	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	3,6	3,6	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,5	0,0	4,5
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,0	4,0	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,3	3,3	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	0	0	3,4	0,0	0,0
39	Design	1	0	3,7	3,7	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	0	1	3,9	0,0	3,9
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	3,9	3,9	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1	0	3,8	3,8	0,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	1	0	3,9	3,9	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	0	3,7	0,0	0,0
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	4,2	0,0	4,2
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	4,2	0,0	4,2
47	Contabilidade estratégica	0	1	3,9	0,0	3,9
48	Controladoria estratégica	0	1	3,8	0,0	3,8
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	4,0	0,0	4,0
50	Política de salários	0	1	4,0	0,0	4,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	1	4,2	0,0	4,2
52	Política de retenção e atração de talentos	0	1	3,9	0,0	3,9
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	0	3,8	0,0	0,0
<b>SOMA</b>		<b>22</b>	<b>20</b>	<b>198,79</b>	<b>78,58</b>	<b>80,92</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,75</b>	<b>0,714</b>	<b>0,809</b>

Produto: CORSA Hatch		1º e 2º Campos: Projeto e Qualidade		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	4,1	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	0	4,1	0,0	0,0
3	Garantia	0	0	4,2	0,0	0,0
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	3,7	0,0	3,7
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	4,1	0,0	4,1
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1	0	3,5	3,5	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,7	0,0	3,7
8	Projeto do processo produtivo	1	0	3,2	3,2	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	3,6	3,6	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	3,3	3,3	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	3,7	0,0	3,7
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	1	0	4,1	4,1	0,0
13	Terceirização da produção	0	1	3,8	0,0	3,8
14	Sistema de PCP	0	1	3,9	0,0	3,9
15	Administração de materiais	0	0	3,6	0,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	0	0	3,7	0,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	3,4	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	0	0	3,4	0,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	0	0	3,6	0,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	0	0	3,5	0,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	4,0	0,0	4,0
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	3,0	3,0	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	3,2	3,2	0,0
24	Compra eletrônica	0	1	3,6	0,0	3,6
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	4,3	0,0	4,3
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,1	3,1	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	3,3	3,3	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	1	0	3,2	3,2	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,4	3,4	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,5	0,0	4,5
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1	0	3,5	3,5	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	0	4,0	0,0	0,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	4,0	4,0	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	3,6	3,6	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,5	0,0	4,5
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,0	4,0	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,3	3,3	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1	0	3,4	3,4	0,0
39	Design	1	0	3,7	3,7	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1	0	3,9	3,9	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	3,9	3,9	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1	0	3,8	3,8	0,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	1	0	3,9	3,9	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	1	3,7	0,0	3,7
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	4,2	0,0	4,2
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	4,2	0,0	4,2
47	Contabilidade estratégica	0	1	3,9	0,0	3,9
48	Controladoria estratégica	0	1	3,8	0,0	3,8
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	4,0	0,0	4,0
50	Política de salários	0	1	4,0	0,0	4,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	1	4,2	0,0	4,2
52	Política de retenção e atração de talentos	1	0	3,9	3,9	0,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	1	0	3,8	3,8	0,0
<b>SOMA</b>		<b>24</b>	<b>19</b>	<b>198,79</b>	<b>85,58</b>	<b>75,68</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,75</b>	<b>0,713</b>	<b>0,797</b>

Produto: CORSA Hatch		1º, 2º e 3º Campos s/peso: Projeto/Qualidade/Preço		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	4,1	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	0	4,1	0,0	0,0
3	Garantia	0	1	4,2	0,0	4,2
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	3,7	0,0	3,7
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	4,1	0,0	4,1
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1	0	3,5	3,5	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,7	0,0	3,7
8	Projeto do processo produtivo	1	0	3,2	3,2	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	3,6	3,6	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	3,3	3,3	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	3,7	0,0	3,7
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	0	4,1	0,0	0,0
13	Terceirização da produção	0	1	3,8	0,0	3,8
14	Sistema de PCP	0	0	3,9	0,0	0,0
15	Administração de materiais	0	0	3,6	0,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	0	0	3,7	0,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	3,4	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	0	0	3,4	0,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	0	0	3,6	0,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	0	0	3,5	0,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	4,0	0,0	4,0
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	3,0	3,0	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	3,2	3,2	0,0
24	Compra eletrônica	0	1	3,6	0,0	3,6
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	4,3	0,0	4,3
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,1	3,1	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	3,3	3,3	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	1	0	3,2	3,2	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,4	3,4	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,5	0,0	4,5
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1	0	3,5	3,5	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	1	4,0	0,0	4,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	4,0	4,0	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	3,6	3,6	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,5	0,0	4,5
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,0	4,0	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,3	3,3	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1	0	3,4	3,4	0,0
39	Design	1	0	3,7	3,7	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1	0	3,9	3,9	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	3,9	3,9	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1	0	3,8	3,8	0,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	1	0	3,9	3,9	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	1	3,7	0,0	3,7
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	4,2	0,0	4,2
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	4,2	0,0	4,2
47	Contabilidade estratégica	0	1	3,9	0,0	3,9
48	Controladoria estratégica	0	1	3,8	0,0	3,8
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	4,0	0,0	4,0
50	Política de salários	0	0	4,0	0,0	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	0	4,2	0,0	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	1	0	3,9	3,9	0,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	0	3,8	0,0	0,0
<b>SOMA</b>		<b>22</b>	<b>18</b>	<b>198,79</b>	<b>77,69</b>	<b>71,75</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,75</b>	<b>0,706</b>	<b>0,797</b>

Produto: CORSA Hatch		1º, 2º e 3º Campos c/peso: Projeto/Qualidade/Preço		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	1	0	4,1	4,1	0,0
2	Assistência técnica	1	0	4,1	4,1	0,0
3	Garantia	1	0	4,2	4,2	0,0
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	0	3,7	0,0	0,0
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	4,1	0,0	4,1
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1,67	0	3,5	5,8	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,7	0,0	3,7
8	Projeto do processo produtivo	1,67	0	3,2	5,3	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1,67	0	3,6	6,0	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1,67	0	3,3	5,5	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	0	3,7	0,0	0,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	1,33	0	4,1	5,4	0,0
13	Terceirização da produção	0	0	3,8	0,0	0,0
14	Sistema de PCP	0	0	3,9	0,0	0,0
15	Administração de materiais	1	0	3,6	3,6	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	1	0	3,7	3,7	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	3,4	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	1	0	3,4	3,4	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	1	0	3,6	3,6	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	1	0	3,5	3,5	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	4,0	0,0	4,0
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1,67	0	3,0	5,0	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1,67	0	3,2	5,3	0,0
24	Compra eletrônica	0	0	3,6	0,0	0,0
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	4,3	0,0	4,3
26	Sistema de inteligência competitiva	1,33	0	3,1	4,1	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1,67	0	3,3	5,5	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	1,33	0	3,2	4,3	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1,33	0	3,4	4,5	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,5	0,0	4,5
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1,67	0	3,5	5,8	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	0	4,0	0,0	0,0
33	Participação na concepção do produto	1,67	0	4,0	6,7	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1,67	0	3,6	6,0	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,5	0,0	4,5
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1,67	0	4,0	6,7	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1,67	0	3,3	5,5	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1,67	0	3,4	5,7	0,0
39	Design	1,67	0	3,7	6,2	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1,67	0	3,9	6,5	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1,67	0	3,9	6,5	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1,33	0	3,8	5,1	0,0
43	Ágilidade no lançamento de novos produtos	1,33	0	3,9	5,2	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	1	3,7	0,0	3,7
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	4,2	0,0	4,2
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	4,2	0,0	4,2
47	Contabilidade estratégica	0	0	3,9	0,0	0,0
48	Controladoria estratégica	0	0	3,8	0,0	0,0
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	4,0	0,0	4,0
50	Política de salários	0	0	4,0	0,0	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	0	4,2	0,0	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	1,33	0	3,9	5,2	0,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	1,33	0	3,8	5,1	0,0
<b>SOMA</b>		<b>45,36</b>	<b>10</b>	<b>198,79</b>	<b>163,09</b>	<b>41,13</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,75</b>	<b>0,719</b>	<b>0,823</b>

Produto: FOX		Campo: Projeto do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	4,1	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	1	4,3	0,0	4,3
3	Garantia	0	1	4,2	0,0	4,2
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	3,6	0,0	3,6
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	4,1	0,0	4,1
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1	0	3,7	3,7	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,7	0,0	3,7
8	Projeto do processo produtivo	1	0	4,2	4,2	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	4,4	4,4	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	4,2	4,2	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	4,0	0,0	4,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	0	4,2	0,0	0,0
13	Terceirização da produção	0	1	3,8	0,0	3,8
14	Sistema de PCP	0	1	4,0	0,0	4,0
15	Administração de materiais	0	0	3,4	0,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	0	0	4,2	0,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	3,5	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	0	0	3,6	0,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	0	0	3,6	0,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	0	0	3,4	0,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	4,0	0,0	4,0
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	3,3	3,3	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	3,9	3,9	0,0
24	Compra eletrônica	0	1	3,4	0,0	3,4
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,4	0,0	3,4
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,2	3,2	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	3,5	3,5	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	1	0	3,5	3,5	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	0	0	3,4	0,0	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,6	0,0	4,6
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1	0	4,1	4,1	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	0	4,0	0,0	0,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	4,7	4,7	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	4,4	4,4	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,6	0,0	4,6
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,6	4,6	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,8	3,8	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1	0	4,2	4,2	0,0
39	Design	1	0	4,4	4,4	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1	0	4,5	4,5	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	4,1	4,1	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1	0	4,3	4,3	0,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	1	0	3,4	3,4	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	1	3,4	0,0	3,4
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,2	0,0	3,2
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,8	0,0	3,8
47	Contabilidade estratégica	0	1	4,0	0,0	4,0
48	Controladoria estratégica	0	1	3,5	0,0	3,5
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,5	0,0	3,5
50	Política de salários	0	1	3,9	0,0	3,9
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	1	4,1	0,0	4,1
52	Política de retenção e atração de talentos	1	0	3,4	3,4	0,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	0	3,6	0,0	0,0
<b>SOMA</b>		<b>21</b>	<b>21</b>	<b>205,58</b>	<b>83,47</b>	<b>81,13</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,88</b>	<b>0,795</b>	<b>0,773</b>

Produto: FOX		Campo: Qualidade do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	4,1	0,0	0,0
2	Assistência técnica	1	0	4,3	4,3	0,0
3	Garantia	1	0	4,2	4,2	0,0
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	3,6	0,0	3,6
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	4,1	0,0	4,1
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1	0	3,7	3,7	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,7	0,0	3,7
8	Projeto do processo produtivo	1	0	4,2	4,2	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	4,4	4,4	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	4,2	4,2	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	4,0	0,0	4,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	1	0	4,2	4,2	0,0
13	Terceirização da produção	0	1	3,8	0,0	3,8
14	Sistema de PCP	0	0	4,0	0,0	0,0
15	Administração de materiais	0	0	3,4	0,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	0	0	4,2	0,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	1	3,5	0,0	3,5
18	Estruturação da rede logística	0	0	3,6	0,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	0	0	3,6	0,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	0	0	3,4	0,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	4,0	0,0	4,0
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	3,3	3,3	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	3,9	3,9	0,0
24	Compra eletrônica	0	1	3,4	0,0	3,4
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,4	0,0	3,4
26	Sistema de inteligência competitiva	0	1	3,2	0,0	3,2
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	0	0	3,5	0,0	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	0	1	3,5	0,0	3,5
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,4	3,4	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,6	0,0	4,6
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	0	0	4,1	0,0	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	1	4,0	0,0	4,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	4,7	4,7	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	4,4	4,4	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,6	0,0	4,6
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,6	4,6	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,8	3,8	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1	0	4,2	4,2	0,0
39	Design	1	0	4,4	4,4	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1	0	4,5	4,5	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	4,1	4,1	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	0	1	4,3	0,0	4,3
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	3,4	0,0	3,4
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	0	3,4	0,0	0,0
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,2	0,0	3,2
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,8	0,0	3,8
47	Contabilidade estratégica	0	1	4,0	0,0	4,0
48	Controladoria estratégica	0	1	3,5	0,0	3,5
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,5	0,0	3,5
50	Política de salários	0	0	3,9	0,0	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	0	4,1	0,0	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	0	1	3,4	0,0	3,4
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	1	0	3,6	3,6	0,0
<b>SOMA</b>		<b>19</b>	<b>22</b>	<b>205,58</b>	<b>77,99</b>	<b>82,29</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,88</b>	<b>0,821</b>	<b>0,748</b>

Produto: FOX		Campo: Preço do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	4,1	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	0	4,3	0,0	0,0
3	Garantia	0	1	4,2	0,0	4,2
4	Atendimento ao Governo e frotistas	1	0	3,6	3,6	0,0
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	4,1	0,0	4,1
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	0	1	3,7	0,0	3,7
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,7	0,0	3,7
8	Projeto do processo produtivo	1	0	4,2	4,2	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	4,4	4,4	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	4,2	4,2	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	1	0	4,0	4,0	0,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	0	4,2	0,0	0,0
13	Terceirização da produção	1	0	3,8	3,8	0,0
14	Sistema de PCP	1	0	4,0	4,0	0,0
15	Administração de materiais	1	0	3,4	3,4	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	1	0	4,2	4,2	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	3,5	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	1	0	3,6	3,6	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	1	0	3,6	3,6	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	1	0	3,4	3,4	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	4,0	0,0	4,0
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	0	0	3,3	0,0	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	3,9	3,9	0,0
24	Compra eletrônica	1	0	3,4	3,4	0,0
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,4	0,0	3,4
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,2	3,2	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	3,5	3,5	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	0	0	3,5	0,0	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,4	3,4	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,6	0,0	4,6
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	0	1	4,1	0,0	4,1
32	Administração e auditoria de marketing	0	1	4,0	0,0	4,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	4,7	4,7	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	0	1	4,4	0,0	4,4
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,6	0,0	4,6
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,6	4,6	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,8	3,8	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	0	0	4,2	0,0	0,0
39	Design	1	0	4,4	4,4	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	0	0	4,5	0,0	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	4,1	4,1	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	0	1	4,3	0,0	4,3
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	3,4	0,0	3,4
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	0	3,4	0,0	0,0
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,2	0,0	3,2
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,8	0,0	3,8
47	Contabilidade estratégica	1	0	4,0	4,0	0,0
48	Controladoria estratégica	1	0	3,5	3,5	0,0
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,5	0,0	3,5
50	Política de salários	1	0	3,9	3,9	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	1	0	4,1	4,1	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	0	1	3,4	0,0	3,4
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	1	3,6	0,0	3,6
SOMA		26	18	205,58	100,78	69,77
Intensidade média das armas, do foco e da dispersão				3,88	0,775	0,775

Produto: FOX		Campo: Diversidade do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	1	4,1	0,0	4,1
2	Assistência técnica	0	1	4,3	0,0	4,3
3	Garantia	0	1	4,2	0,0	4,2
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	3,6	0,0	3,6
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	4,1	0,0	4,1
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	0	0	3,7	0,0	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,7	0,0	3,7
8	Projeto do processo produtivo	1	0	4,2	4,2	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	4,4	4,4	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	4,2	4,2	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	4,0	0,0	4,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	1	4,2	0,0	4,2
13	Terceirização da produção	0	0	3,8	0,0	0,0
14	Sistema de PCP	1	0	4,0	4,0	0,0
15	Administração de materiais	1	0	3,4	3,4	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	1	0	4,2	4,2	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	1	0	3,5	3,5	0,0
18	Estruturação da rede logística	1	0	3,6	3,6	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	1	0	3,6	3,6	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	1	0	3,4	3,4	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	0	4,0	0,0	0,0
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	0	0	3,3	0,0	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	3,9	3,9	0,0
24	Compra eletrônica	0	0	3,4	0,0	0,0
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,4	0,0	3,4
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,2	3,2	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	0	0	3,5	0,0	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	0	0	3,5	0,0	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,4	3,4	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,6	0,0	4,6
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1	0	4,1	4,1	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	0	4,0	0,0	0,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	4,7	4,7	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	4,4	4,4	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,6	0,0	4,6
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,6	4,6	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,8	3,8	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	0	0	4,2	0,0	0,0
39	Design	1	0	4,4	4,4	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	0	1	4,5	0,0	4,5
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	4,1	4,1	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1	0	4,3	4,3	0,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	1	0	3,4	3,4	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	0	3,4	0,0	0,0
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,2	0,0	3,2
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,8	0,0	3,8
47	Contabilidade estratégica	0	1	4,0	0,0	4,0
48	Controladoria estratégica	0	1	3,5	0,0	3,5
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,5	0,0	3,5
50	Política de salários	0	1	3,9	0,0	3,9
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	1	4,1	0,0	4,1
52	Política de retenção e atração de talentos	0	1	3,4	0,0	3,4
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	0	3,6	0,0	0,0
<b>SOMA</b>		<b>22</b>	<b>20</b>	<b>205,58</b>	<b>86,57</b>	<b>78,67</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,88</b>	<b>0,787</b>	<b>0,787</b>

Produto: FOX		1º e 2º Campos: Projeto e Qualidade		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	4,1	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	0	4,3	0,0	0,0
3	Garantia	0	0	4,2	0,0	0,0
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	3,6	0,0	3,6
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	4,1	0,0	4,1
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1	0	3,7	3,7	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,7	0,0	3,7
8	Projeto do processo produtivo	1	0	4,2	4,2	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	4,4	4,4	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	4,2	4,2	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	4,0	0,0	4,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	1	0	4,2	4,2	0,0
13	Terceirização da produção	0	1	3,8	0,0	3,8
14	Sistema de PCP	0	1	4,0	0,0	4,0
15	Administração de materiais	0	0	3,4	0,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	0	0	4,2	0,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	3,5	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	0	0	3,6	0,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	0	0	3,6	0,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	0	0	3,4	0,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	4,0	0,0	4,0
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	3,3	3,3	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	3,9	3,9	0,0
24	Compra eletrônica	0	1	3,4	0,0	3,4
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,4	0,0	3,4
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,2	3,2	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	3,5	3,5	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	1	0	3,5	3,5	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,4	3,4	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,6	0,0	4,6
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1	0	4,1	4,1	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	0	4,0	0,0	0,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	4,7	4,7	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	4,4	4,4	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,6	0,0	4,6
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,6	4,6	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,8	3,8	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1	0	4,2	4,2	0,0
39	Design	1	0	4,4	4,4	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1	0	4,5	4,5	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	4,1	4,1	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1	0	4,3	4,3	0,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	1	0	3,4	3,4	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	1	3,4	0,0	3,4
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,2	0,0	3,2
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,8	0,0	3,8
47	Contabilidade estratégica	0	1	4,0	0,0	4,0
48	Controladoria estratégica	0	1	3,5	0,0	3,5
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,5	0,0	3,5
50	Política de salários	0	1	3,9	0,0	3,9
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	1	4,1	0,0	4,1
52	Política de retenção e atração de talentos	1	0	3,4	3,4	0,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	1	0	3,6	3,6	0,0
<b>SOMA</b>		<b>24</b>	<b>19</b>	<b>205,58</b>	<b>94,72</b>	<b>72,58</b>

Produto: FOX		1º, 2º e 3º Campos s/peso: Projeto/Qualidade/Preço		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	4,1	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	0	4,3	0,0	0,0
3	Garantia	0	1	4,2	0,0	4,2
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	3,6	0,0	3,6
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	4,1	0,0	4,1
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1	0	3,7	3,7	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,7	0,0	3,7
8	Projeto do processo produtivo	1	0	4,2	4,2	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	4,4	4,4	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	4,2	4,2	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	4,0	0,0	4,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	0	4,2	0,0	0,0
13	Terceirização da produção	0	1	3,8	0,0	3,8
14	Sistema de PCP	0	0	4,0	0,0	0,0
15	Administração de materiais	0	0	3,4	0,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	0	0	4,2	0,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	3,5	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	0	0	3,6	0,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	0	0	3,6	0,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	0	0	3,4	0,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	4,0	0,0	4,0
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	3,3	3,3	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	3,9	3,9	0,0
24	Compra eletrônica	0	1	3,4	0,0	3,4
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,4	0,0	3,4
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,2	3,2	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	3,5	3,5	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	1	0	3,5	3,5	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,4	3,4	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,6	0,0	4,6
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1	0	4,1	4,1	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	1	4,0	0,0	4,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	4,7	4,7	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	4,4	4,4	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,6	0,0	4,6
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,6	4,6	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	3,8	3,8	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1	0	4,2	4,2	0,0
39	Design	1	0	4,4	4,4	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1	0	4,5	4,5	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	4,1	4,1	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1	0	4,3	4,3	0,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	1	0	3,4	3,4	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	1	3,4	0,0	3,4
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,2	0,0	3,2
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,8	0,0	3,8
47	Contabilidade estratégica	0	1	4,0	0,0	4,0
48	Controladoria estratégica	0	1	3,5	0,0	3,5
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,5	0,0	3,5
50	Política de salários	0	0	3,9	0,0	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	0	4,1	0,0	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	1	0	3,4	3,4	0,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	0	3,6	0,0	0,0
<b>SOMA</b>		<b>22</b>	<b>18</b>	<b>205,58</b>	<b>86,90</b>	<b>68,73</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,88</b>	<b>0,790</b>	<b>0,764</b>

Produto: FOX		1º, 2º e 3º Campos c/peso: Projeto/Qualidade/Preço		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	1	0	4,1	4,1	0,0
2	Assistência técnica	1	0	4,3	4,3	0,0
3	Garantia	1	0	4,2	4,2	0,0
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	0	3,6	0,0	0,0
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	4,1	0,0	4,1
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1,67	0	3,7	6,1	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	3,7	0,0	3,7
8	Projeto do processo produtivo	1,67	0	4,2	6,9	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1,67	0	4,4	7,3	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1,67	0	4,2	7,0	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	0	4,0	0,0	0,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	1,33	0	4,2	5,6	0,0
13	Terceirização da produção	0	0	3,8	0,0	0,0
14	Sistema de PCP	0	0	4,0	0,0	0,0
15	Administração de materiais	1	0	3,4	3,4	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	1	0	4,2	4,2	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	3,5	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	1	0	3,6	3,6	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	1	0	3,6	3,6	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	1	0	3,4	3,4	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	4,0	0,0	4,0
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1,67	0	3,3	5,5	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1,67	0	3,9	6,5	0,0
24	Compra eletrônica	0	0	3,4	0,0	0,0
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,4	0,0	3,4
26	Sistema de inteligência competitiva	1,33	0	3,2	4,2	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1,67	0	3,5	5,8	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	1,33	0	3,5	4,7	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1,33	0	3,4	4,6	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,6	0,0	4,6
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1,67	0	4,1	6,8	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	0	4,0	0,0	0,0
33	Participação na concepção do produto	1,67	0	4,7	7,9	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1,67	0	4,4	7,3	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,6	0,0	4,6
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1,67	0	4,6	7,7	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1,67	0	3,8	6,3	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1,67	0	4,2	7,0	0,0
39	Design	1,67	0	4,4	7,3	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1,67	0	4,5	7,5	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1,67	0	4,1	6,9	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1,33	0	4,3	5,8	0,0
43	Ágilidade no lançamento de novos produtos	1,33	0	3,4	4,5	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	1	3,4	0,0	3,4
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,2	0,0	3,2
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	3,8	0,0	3,8
47	Contabilidade estratégica	0	0	4,0	0,0	0,0
48	Controladoria estratégica	0	0	3,5	0,0	0,0
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,5	0,0	3,5
50	Política de salários	0	0	3,9	0,0	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	0	4,1	0,0	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	1,33	0	3,4	4,5	0,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	1,33	0	3,6	4,8	0,0
<b>SOMA</b>		<b>45,36</b>	<b>10</b>	<b>205,58</b>	<b>179,16</b>	<b>38,21</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,88</b>	<b>0,790</b>	<b>0,764</b>

Produto: GOL		Campo: Projeto do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	4,4	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	1	4,3	0,0	4,3
3	Garantia	0	1	4,2	0,0	4,2
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	4,3	0,0	4,3
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	4,0	0,0	4,0
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1	0	4,5	4,5	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	4,1	0,0	4,1
8	Projeto do processo produtivo	1	0	4,5	4,5	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	4,2	4,2	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	4,2	4,2	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	4,0	0,0	4,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	0	4,0	0,0	0,0
13	Terceirização da produção	0	1	4,0	0,0	4,0
14	Sistema de PCP	0	1	3,9	0,0	3,9
15	Administração de materiais	0	0	4,0	0,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	0	0	4,1	0,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	2,9	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	0	0	3,8	0,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	0	0	3,6	0,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	0	0	3,5	0,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	4,1	0,0	4,1
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	4,0	4,0	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	4,0	4,0	0,0
24	Compra eletrônica	0	1	3,4	0,0	3,4
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,3	0,0	3,3
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,5	3,5	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	4,0	4,0	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	1	0	3,7	3,7	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	0	0	3,5	0,0	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,6	0,0	4,6
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1	0	4,2	4,2	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	0	4,0	0,0	0,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	4,3	4,3	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	4,6	4,6	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,7	0,0	4,7
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,8	4,8	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	4,0	4,0	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1	0	4,1	4,1	0,0
39	Design	1	0	4,1	4,1	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1	0	4,2	4,2	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	4,0	4,0	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1	0	4,2	4,2	0,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	1	0	3,5	3,5	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	1	3,6	0,0	3,6
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,1	0,0	3,1
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	4,2	0,0	4,2
47	Contabilidade estratégica	0	1	4,1	0,0	4,1
48	Controladoria estratégica	0	1	4,1	0,0	4,1
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,5	0,0	3,5
50	Política de salários	0	1	3,9	0,0	3,9
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	1	4,1	0,0	4,1
52	Política de retenção e atração de talentos	1	0	4,0	4,0	0,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	0	3,6	0,0	0,0
<b>SOMA</b>		<b>21</b>	<b>21</b>	<b>211,43</b>	<b>86,51</b>	<b>83,58</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,99</b>	<b>0,824</b>	<b>0,796</b>

Produto: GOL		Campo: Qualidade do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	4,4	0,0	0,0
2	Assistência técnica	1	0	4,3	4,3	0,0
3	Garantia	1	0	4,2	4,2	0,0
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	4,3	0,0	4,3
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	4,0	0,0	4,0
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1	0	4,5	4,5	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	4,1	0,0	4,1
8	Projeto do processo produtivo	1	0	4,5	4,5	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	4,2	4,2	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	4,2	4,2	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	4,0	0,0	4,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	1	0	4,0	4,0	0,0
13	Terceirização da produção	0	1	4,0	0,0	4,0
14	Sistema de PCP	0	0	3,9	0,0	0,0
15	Administração de materiais	0	0	4,0	0,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	0	0	4,1	0,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	1	2,9	0,0	2,9
18	Estruturação da rede logística	0	0	3,8	0,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	0	0	3,6	0,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	0	0	3,5	0,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	4,1	0,0	4,1
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	4,0	4,0	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	4,0	4,0	0,0
24	Compra eletrônica	0	1	3,4	0,0	3,4
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,3	0,0	3,3
26	Sistema de inteligência competitiva	0	1	3,5	0,0	3,5
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	0	0	4,0	0,0	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	0	1	3,7	0,0	3,7
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,5	3,5	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,6	0,0	4,6
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	0	0	4,2	0,0	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	1	4,0	0,0	4,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	4,3	4,3	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	4,6	4,6	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,7	0,0	4,7
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,8	4,8	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	4,0	4,0	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1	0	4,1	4,1	0,0
39	Design	1	0	4,1	4,1	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1	0	4,2	4,2	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	4,0	4,0	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	0	1	4,2	0,0	4,2
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	3,5	0,0	3,5
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	0	3,6	0,0	0,0
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,1	0,0	3,1
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	4,2	0,0	4,2
47	Contabilidade estratégica	0	1	4,1	0,0	4,1
48	Controladoria estratégica	0	1	4,1	0,0	4,1
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,5	0,0	3,5
50	Política de salários	0	0	3,9	0,0	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	0	4,1	0,0	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	0	1	4,0	0,0	4,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	1	0	3,6	3,6	0,0
<b>SOMA</b>		<b>19</b>	<b>22</b>	<b>211,43</b>	<b>79,03</b>	<b>85,23</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,99</b>	<b>0,832</b>	<b>0,775</b>

Produto: GOL		Campo: Preço do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	4,4	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	0	4,3	0,0	0,0
3	Garantia	0	1	4,2	0,0	4,2
4	Atendimento ao Governo e frotistas	1	0	4,3	4,3	0,0
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	4,0	0,0	4,0
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	0	1	4,5	0,0	4,5
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	4,1	0,0	4,1
8	Projeto do processo produtivo	1	0	4,5	4,5	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	4,2	4,2	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	4,2	4,2	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	1	0	4,0	4,0	0,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	0	4,0	0,0	0,0
13	Terceirização da produção	1	0	4,0	4,0	0,0
14	Sistema de PCP	1	0	3,9	3,9	0,0
15	Administração de materiais	1	0	4,0	4,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	1	0	4,1	4,1	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	2,9	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	1	0	3,8	3,8	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	1	0	3,6	3,6	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	1	0	3,5	3,5	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	4,1	0,0	4,1
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	0	0	4,0	0,0	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	4,0	4,0	0,0
24	Compra eletrônica	1	0	3,4	3,4	0,0
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,3	0,0	3,3
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,5	3,5	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	4,0	4,0	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	0	0	3,7	0,0	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,5	3,5	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,6	0,0	4,6
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	0	1	4,2	0,0	4,2
32	Administração e auditoria de marketing	0	1	4,0	0,0	4,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	4,3	4,3	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	0	1	4,6	0,0	4,6
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,7	0,0	4,7
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,8	4,8	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	4,0	4,0	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	0	0	4,1	0,0	0,0
39	Design	1	0	4,1	4,1	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	0	0	4,2	0,0	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	4,0	4,0	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	0	1	4,2	0,0	4,2
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	0	1	3,5	0,0	3,5
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	0	3,6	0,0	0,0
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,1	0,0	3,1
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	4,2	0,0	4,2
47	Contabilidade estratégica	1	0	4,1	4,1	0,0
48	Controladoria estratégica	1	0	4,1	4,1	0,0
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,5	0,0	3,5
50	Política de salários	1	0	3,9	3,9	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	1	0	4,1	4,1	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	0	1	4,0	0,0	4,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	1	3,6	0,0	3,6
<b>SOMA</b>		<b>26</b>	<b>18</b>	<b>211,43</b>	<b>104,02</b>	<b>72,24</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,99</b>	<b>0,800</b>	<b>0,803</b>

Produto: GOL		Campo: Diversidade do produto		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	1	4,4	0,0	4,4
2	Assistência técnica	0	1	4,3	0,0	4,3
3	Garantia	0	1	4,2	0,0	4,2
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	4,3	0,0	4,3
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	4,0	0,0	4,0
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	0	0	4,5	0,0	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	4,1	0,0	4,1
8	Projeto do processo produtivo	1	0	4,5	4,5	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	4,2	4,2	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	4,2	4,2	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	4,0	0,0	4,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	1	4,0	0,0	4,0
13	Terceirização da produção	0	0	4,0	0,0	0,0
14	Sistema de PCP	1	0	3,9	3,9	0,0
15	Administração de materiais	1	0	4,0	4,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	1	0	4,1	4,1	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	1	0	2,9	2,9	0,0
18	Estruturação da rede logística	1	0	3,8	3,8	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	1	0	3,6	3,6	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	1	0	3,5	3,5	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	0	4,1	0,0	0,0
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	0	0	4,0	0,0	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	4,0	4,0	0,0
24	Compra eletrônica	0	0	3,4	0,0	0,0
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,3	0,0	3,3
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,5	3,5	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	0	0	4,0	0,0	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	0	0	3,7	0,0	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,5	3,5	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,6	0,0	4,6
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1	0	4,2	4,2	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	0	4,0	0,0	0,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	4,3	4,3	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	4,6	4,6	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,7	0,0	4,7
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,8	4,8	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	4,0	4,0	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	0	0	4,1	0,0	0,0
39	Design	1	0	4,1	4,1	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	0	1	4,2	0,0	4,2
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	4,0	4,0	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1	0	4,2	4,2	0,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	1	0	3,5	3,5	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	0	3,6	0,0	0,0
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,1	0,0	3,1
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	4,2	0,0	4,2
47	Contabilidade estratégica	0	1	4,1	0,0	4,1
48	Controladoria estratégica	0	1	4,1	0,0	4,1
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,5	0,0	3,5
50	Política de salários	0	1	3,9	0,0	3,9
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	1	4,1	0,0	4,1
52	Política de retenção e atração de talentos	0	1	4,0	0,0	4,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	0	3,6	0,0	0,0
<b>SOMA</b>		<b>22</b>	<b>20</b>	<b>211,43</b>	<b>87,43</b>	<b>81,13</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,99</b>	<b>0,795</b>	<b>0,811</b>

Produto: GOL		1º e 2º Campos: Projeto e Qualidade		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	4,4	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	0	4,3	0,0	0,0
3	Garantia	0	0	4,2	0,0	0,0
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	4,3	0,0	4,3
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	4,0	0,0	4,0
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1	0	4,5	4,5	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	4,1	0,0	4,1
8	Projeto do processo produtivo	1	0	4,5	4,5	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	4,2	4,2	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	4,2	4,2	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	4,0	0,0	4,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	1	0	4,0	4,0	0,0
13	Terceirização da produção	0	1	4,0	0,0	4,0
14	Sistema de PCP	0	1	3,9	0,0	3,9
15	Administração de materiais	0	0	4,0	0,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	0	0	4,1	0,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	2,9	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	0	0	3,8	0,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	0	0	3,6	0,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	0	0	3,5	0,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	4,1	0,0	4,1
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	4,0	4,0	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	4,0	4,0	0,0
24	Compra eletrônica	0	1	3,4	0,0	3,4
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,3	0,0	3,3
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,5	3,5	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	4,0	4,0	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	1	0	3,7	3,7	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,5	3,5	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,6	0,0	4,6
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1	0	4,2	4,2	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	0	4,0	0,0	0,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	4,3	4,3	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	4,6	4,6	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,7	0,0	4,7
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,8	4,8	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	4,0	4,0	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1	0	4,1	4,1	0,0
39	Design	1	0	4,1	4,1	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1	0	4,2	4,2	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	4,0	4,0	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1	0	4,2	4,2	0,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	1	0	3,5	3,5	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	1	3,6	0,0	3,6
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,1	0,0	3,1
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	4,2	0,0	4,2
47	Contabilidade estratégica	0	1	4,1	0,0	4,1
48	Controladoria estratégica	0	1	4,1	0,0	4,1
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,5	0,0	3,5
50	Política de salários	0	1	3,9	0,0	3,9
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	1	4,1	0,0	4,1
52	Política de retenção e atração de talentos	1	0	4,0	4,0	0,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	1	0	3,6	3,6	0,0
<b>SOMA</b>		<b>24</b>	<b>19</b>	<b>211,43</b>	<b>97,55</b>	<b>75,00</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,99</b>	<b>0,813</b>	<b>0,789</b>

Produto: GOL		1º, 2º e 3º Campos s/peso: Projeto/Qualidade/Preço		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	0	0	4,4	0,0	0,0
2	Assistência técnica	0	0	4,3	0,0	0,0
3	Garantia	0	1	4,2	0,0	4,2
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	1	4,3	0,0	4,3
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	4,0	0,0	4,0
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1	0	4,5	4,5	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	4,1	0,0	4,1
8	Projeto do processo produtivo	1	0	4,5	4,5	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1	0	4,2	4,2	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1	0	4,2	4,2	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	1	4,0	0,0	4,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	0	0	4,0	0,0	0,0
13	Terceirização da produção	0	1	4,0	0,0	4,0
14	Sistema de PCP	0	0	3,9	0,0	0,0
15	Administração de materiais	0	0	4,0	0,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	0	0	4,1	0,0	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	2,9	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	0	0	3,8	0,0	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	0	0	3,6	0,0	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	0	0	3,5	0,0	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	4,1	0,0	4,1
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1	0	4,0	4,0	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1	0	4,0	4,0	0,0
24	Compra eletrônica	0	1	3,4	0,0	3,4
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,3	0,0	3,3
26	Sistema de inteligência competitiva	1	0	3,5	3,5	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1	0	4,0	4,0	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	1	0	3,7	3,7	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1	0	3,5	3,5	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,6	0,0	4,6
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1	0	4,2	4,2	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	1	4,0	0,0	4,0
33	Participação na concepção do produto	1	0	4,3	4,3	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1	0	4,6	4,6	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,7	0,0	4,7
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1	0	4,8	4,8	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1	0	4,0	4,0	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1	0	4,1	4,1	0,0
39	Design	1	0	4,1	4,1	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1	0	4,2	4,2	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1	0	4,0	4,0	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1	0	4,2	4,2	0,0
43	Agilidade no lançamento de novos produtos	1	0	3,5	3,5	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	1	3,6	0,0	3,6
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,1	0,0	3,1
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	4,2	0,0	4,2
47	Contabilidade estratégica	0	1	4,1	0,0	4,1
48	Controladoria estratégica	0	1	4,1	0,0	4,1
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,5	0,0	3,5
50	Política de salários	0	0	3,9	0,0	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	0	4,1	0,0	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	1	0	4,0	4,0	0,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	0	0	3,6	0,0	0,0
<b>SOMA</b>		<b>22</b>	<b>18</b>	<b>211,43</b>	<b>90,01</b>	<b>71,23</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,99</b>	<b>0,818</b>	<b>0,791</b>

Produto: GOL		1º, 2º e 3º Campos c/peso: Projeto/Qualidade/Preço		Intensidade da Arma	Pontuação	
N.º	Arma da competição	Relevante	Irrelevante		FOCO	DISPERSÃO
1	Administração, sistema de informação e equipe técnica de vendas	1	0	4,4	4,4	0,0
2	Assistência técnica	1	0	4,3	4,3	0,0
3	Garantia	1	0	4,2	4,2	0,0
4	Atendimento ao Governo e frotistas	0	0	4,3	0,0	0,0
5	SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor	0	1	4,0	0,0	4,0
6	Monitoramento da satisfação do consumidor	1,67	0	4,5	7,5	0,0
7	Influência sobre clientes em potencial	0	1	4,1	0,0	4,1
8	Projeto do processo produtivo	1,67	0	4,5	7,5	0,0
9	Tecnologia adequada e inovadora e automação do processo produtivo	1,67	0	4,2	7,0	0,0
10	Controle e melhoramento contínuo no processo e projeto de novas instalações, ferramentas e processos	1,67	0	4,2	7,0	0,0
11	Programa permanente de redução de custos na área de produção, nos produtos e nos fornecedores	0	0	4,0	0,0	0,0
12	Sistema de controle e avaliação da qualidade	1,33	0	4,0	5,3	0,0
13	Terceirização da produção	0	0	4,0	0,0	0,0
14	Sistema de PCP	0	0	3,9	0,0	0,0
15	Administração de materiais	1	0	4,0	4,0	0,0
16	Just-in-time (Produção puxada)	1	0	4,1	4,1	0,0
17	Flexibilidade para trocar de produtos	0	0	2,9	0,0	0,0
18	Estruturação da rede logística	1	0	3,8	3,8	0,0
19	Sistema integrado de administração da logística	1	0	3,6	3,6	0,0
20	Programa permanente de melhoria da logística interna e externa	1	0	3,5	3,5	0,0
21	Distribuição de peças de reposição para revendedores autorizados	0	1	4,1	0,0	4,1
22	Matéria-prima e componentes com qualidade e inovadores	1,67	0	4,0	6,7	0,0
23	Seleção, avaliação, desenvolvimento e relacionamento cooperativo com os fornecedores	1,67	0	4,0	6,7	0,0
24	Compra eletrônica	0	0	3,4	0,0	0,0
25	Definição dos objetivos da empresa	0	1	3,3	0,0	3,3
26	Sistema de inteligência competitiva	1,33	0	3,5	4,7	0,0
27	Monitoramento dos concorrentes e identificação das oportunidades e das ameaças	1,67	0	4,0	6,7	0,0
28	Formulação da estratégia de negócio	1,33	0	3,7	4,9	0,0
29	Formulação das estratégias operacionais	1,33	0	3,5	4,7	0,0
30	Sensibilidade e responsabilidade cívica e social	0	1	4,6	0,0	4,6
31	Estratégia e planejamento de marketing: a. Atendimento das exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios do consumidor ; b. Pesquisa de mercado	1,67	0	4,2	7,0	0,0
32	Administração e auditoria de marketing	0	0	4,0	0,0	0,0
33	Participação na concepção do produto	1,67	0	4,3	7,2	0,0
34	Publicidade e propaganda, participação em eventos e comunicação visual	1,67	0	4,6	7,7	0,0
35	Criação e consolidação da imagem corporativa - Marketing social	0	1	4,7	0,0	4,7
36	Pesquisa e Desenvolvimento: a. Tecnologia e parceria tecnológica para pesquisa, desenvolvimento e modificação de produto; b. Instalações para P&D; c. Engenharia de produto (bens)	1,67	0	4,8	8,0	0,0
37	Técnicas de geração de idéias - Equipe criativa	1,67	0	4,0	6,7	0,0
38	Ferramentas da qualidade do projeto, solução de problemas encontrados no projeto e revisão freqüente nos projetos dos produtos	1,67	0	4,1	6,8	0,0
39	Design	1,67	0	4,1	6,8	0,0
40	Funcionalidade e segurança do produto	1,67	0	4,2	7,0	0,0
41	Projeto modular, padronização e nacionalização de componentes	1,67	0	4,0	6,7	0,0
42	Flexibilidade para adaptação do produto a novos mercados	1,33	0	4,2	5,6	0,0
43	Ágilidade no lançamento de novos produtos	1,33	0	3,5	4,7	0,0
44	Sistema de informação gerencial e processo de decisão gerencial e operacional	0	1	3,6	0,0	3,6
45	Gerenciamento por processo ou gestão por processos, sistema de integração e comunicação, e sistema integrado de gestão	0	1	3,1	0,0	3,1
46	Boas práticas de governança corporativa	0	1	4,2	0,0	4,2
47	Contabilidade estratégica	0	0	4,1	0,0	0,0
48	Controladoria estratégica	0	0	4,1	0,0	0,0
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3,5	0,0	3,5
50	Política de salários	0	0	3,9	0,0	0,0
51	Estabelecimento de metas aos funcionários	0	0	4,1	0,0	0,0
52	Política de retenção e atração de talentos	1,33	0	4,0	5,3	0,0
53	Capacitação de pessoal – Treinamento	1,33	0	3,6	4,7	0,0
<b>SOMA</b>		<b>45,36</b>	<b>10</b>	<b>211,43</b>	<b>184,70</b>	<b>39,08</b>
<b>Intensidade média das armas, do foco e da dispersão</b>				<b>3,99</b>	<b>0,814</b>	<b>0,782</b>

## **D - Cálculo dos valores de $r$ de Pearson e de $t$ de Student para cada Campo da Competição Escolhido e suas Combinações**

### **Ordem de apresentação das matrizes:**

1. Campos da Competição (isolados)
  - a. Projeto do Produto
  - b. Qualidade do Produto
  - c. Preço do Produto
  - d. Diversidade do Produto
2. Primeiro Campo da Competição Declarado
3. Segundo Campo da Competição Declarado
4. Terceiro Campo da Competição Declarado
5. Primeiro e Segundo Campos da Competição Declarados
6. Primeiro, Segundo e Terceiro Campos da Competição Declarados (sem peso)
7. Primeiro, Segundo e Terceiro Campos da Competição Declarados (com peso)

**Campo: Projeto do Produto**

	Modelo de Autoveículo	GC	IMA	Foco	Dispersão
<b>Mais competitivo</b>	Gol	23,312	3,99	0,824	0,796
	Palio	17,266	3,96	0,810	0,784
	Celta	15,512	3,90	0,756	0,793
	Uno	13,602	3,71	0,715	0,772
<b>Menos competitivo</b>	Fox	8,440	3,88	0,795	0,773
	Fiesta	7,950	3,68	0,710	0,746
	Corsa	3,966	3,75	0,708	0,799
	KA	2,655	3,43	0,642	0,728

Média de todos os modelos	11,588	3,788	0,745	0,774
Desvio-padrão de todos os modelos	7,073	0,184	0,062	0,025
Média dos modelos mais competitivos	17,423	3,890	0,776	0,786
Desvio-padrão dos modelos mais competitivos	4,201	0,124	0,050	0,011
Média dos modelos menos competitivos	5,753	3,686	0,714	0,762
Desvio-padrão dos modelos menos competitivos	2,877	0,189	0,063	0,031
Nível de significância do teste t	0,0026	0,065	0,0862	0,107
r Pearson: GC X todos os modelos		0,789	0,795	0,563
r Pearson: GC X modelos mais competitivos		0,788	0,866	0,726
r Pearson: GC X modelos menos competitivos		0,732	0,818	0,115

**Campo: Qualidade do Produto**

	Modelo de Autoveículo	GC	IMA	Foco	Dispersão
<b>Mais competitivo</b>	Gol	23,312	3,99	0,832	0,775
	Palio	17,266	3,96	0,814	0,783
	Celta	15,512	3,90	0,771	0,783
	Uno	13,602	3,71	0,739	0,752
<b>Menos competitivo</b>	Fox	8,440	3,88	0,821	0,748
	Fiesta	7,950	3,68	0,722	0,743
	Corsa	3,966	3,75	0,728	0,775
	KA	2,655	3,43	0,661	0,702

Média de todos os modelos	11,588	3,788	0,761	0,758
Desvio-padrão de todos os modelos	7,073	0,184	0,059	0,028
Média dos modelos mais competitivos	17,423	3,890	0,789	0,773
Desvio-padrão dos modelos mais competitivos	4,201	0,124	0,042	0,015
Média dos modelos menos competitivos	5,753	3,686	0,733	0,742
Desvio-padrão dos modelos menos competitivos	2,877	0,189	0,066	0,030
Nível de significância do teste t	0,0026	0,065	0,1048	0,064
r Pearson: GC X todos os modelos		0,789	0,759	0,650
r Pearson: GC X modelos mais competitivos		0,788	0,895	0,382
r Pearson: GC X modelos menos competitivos		0,732	0,782	0,325

### Campo: Preço do Produto

	Modelo de Autoveículo	GC	IMA	Foco	Dispersão
<b>Mais competitivo</b>	Gol	23,312	3,99	0,800	0,803
	Palio	17,266	3,96	0,783	0,806
	Celta	15,512	3,90	0,792	0,775
	Uno	13,602	3,71	0,741	0,750
<b>Menos competitivo</b>	Fox	8,440	3,88	0,775	0,775
	Fiesta	7,950	3,68	0,739	0,741
	Corsa	3,966	3,75	0,725	0,796
	KA	2,655	3,43	0,680	0,699

Média de todos os modelos	11,588	3,788	0,755	0,768
Desvio-padrão de todos os modelos	7,073	0,184	0,041	0,037
Média dos modelos mais competitivos	17,423	3,890	0,779	0,784
Desvio-padrão dos modelos mais competitivos	4,201	0,124	0,026	0,026
Média dos modelos menos competitivos	5,753	3,686	0,730	0,753
Desvio-padrão dos modelos menos competitivos	2,877	0,189	0,040	0,043
Nível de significância do teste t	0,0026	0,065	0,0451	0,136
r Pearson: GC X todos os modelos		0,789	0,843	0,604
r Pearson: GC X modelos mais competitivos		0,788	0,740	0,764
r Pearson: GC X modelos menos competitivos		0,732	0,897	0,335

### Campo: Diversidade do Produto

	Modelo de Autoveículo	GC	IMA	Foco	Dispersão
<b>Mais competitivo</b>	Gol	23,312	3,99	0,795	0,811
	Palio	17,266	3,96	0,805	0,801
	Celta	15,512	3,90	0,792	0,790
	Uno	13,602	3,71	0,726	0,777
<b>Menos competitivo</b>	Fox	8,440	3,88	0,787	0,787
	Fiesta	7,950	3,68	0,751	0,744
	Corsa	3,966	3,75	0,714	0,809
	KA	2,655	3,43	0,652	0,733

Média de todos os modelos	11,588	3,788	0,753	0,782
Desvio-padrão de todos os modelos	7,073	0,184	0,053	0,029
Média dos modelos mais competitivos	17,423	3,890	0,779	0,795
Desvio-padrão dos modelos mais competitivos	4,201	0,124	0,036	0,015
Média dos modelos menos competitivos	5,753	3,686	0,726	0,768
Desvio-padrão dos modelos menos competitivos	2,877	0,189	0,057	0,036
Nível de significância do teste t	0,0026	0,065	0,0886	0,119
r Pearson: GC X todos os modelos		0,789	0,757	0,576
r Pearson: GC X modelos mais competitivos		0,788	0,587	0,931
r Pearson: GC X modelos menos competitivos		0,732	0,943	0,100

### 1º Campo Declarado

	Modelo de Autoveículo	1º Campo Declarado	GC	IMA	Foco	Dispersão
<b>Mais competitivo</b>	Gol	PROJETO	23,312	3,99	0,824	0,796
	Palio	PROJETO	17,266	3,96	0,810	0,784
	Celta	PROJETO	15,512	3,90	0,756	0,793
	Uno	QUALIDADE	13,602	3,71	0,739	0,752
<b>Menos competitivo</b>	Fox	PROJETO	8,440	3,88	0,795	0,773
	Fiesta	PROJETO	7,950	3,68	0,710	0,746
	Corsa	PROJETO	3,966	3,75	0,708	0,799
	KA	PROJETO	2,655	3,43	0,642	0,728

Média de todos os modelos	11,588	3,788	0,748	0,771
Desvio-padrão de todos os modelos	7,073	0,184	0,061	0,026
Média dos modelos mais competitivos	17,423	3,890	0,782	0,781
Desvio-padrão dos modelos mais competitivos	4,201	0,124	0,041	0,020
Média dos modelos menos competitivos	5,753	3,686	0,714	0,762
Desvio-padrão dos modelos menos competitivos	2,877	0,189	0,063	0,031
Nível de significância do teste t	0,0026	0,065	0,0621	0,168
r Pearson: GC X todos os modelos		0,789	0,825	0,507
r Pearson: GC X modelos mais competitivos		0,788	0,882	0,691
r Pearson: GC X modelos menos competitivos		0,732	0,818	0,115

### 2º Campo Declarado

	Modelo de Autoveículo	2º Campo Declarado	GC	IMA	Foco	Dispersão
<b>Mais competitivo</b>	Gol	QUALIDADE	23,312	3,99	0,832	0,775
	Palio	QUALIDADE	17,266	3,96	0,814	0,783
	Celta	PREÇO	15,512	3,90	0,792	0,775
	Uno	PREÇO	13,602	3,71	0,741	0,750
<b>Menos competitivo</b>	Fox	QUALIDADE	8,440	3,88	0,821	0,748
	Fiesta	QUALIDADE	7,950	3,68	0,722	0,743
	Corsa	QUALIDADE	3,966	3,75	0,728	0,775
	KA	PREÇO	2,655	3,43	0,680	0,699

Média de todos os modelos	11,588	3,788	0,766	0,756
Desvio-padrão de todos os modelos	7,073	0,184	0,056	0,028
Média dos modelos mais competitivos	17,423	3,890	0,795	0,771
Desvio-padrão dos modelos mais competitivos	4,201	0,124	0,039	0,014
Média dos modelos menos competitivos	5,753	3,686	0,738	0,741
Desvio-padrão dos modelos menos competitivos	2,877	0,189	0,060	0,031
Nível de significância do teste t	0,0026	0,065	0,0841	0,079
r Pearson: GC X todos os modelos		0,789	0,777	0,643
r Pearson: GC X modelos mais competitivos		0,788	0,860	0,513
r Pearson: GC X modelos menos competitivos		0,732	0,754	0,345

### 3º Campo Declarado

	Modelo de Autoveículo	3º Campo Declarado	GC	IMA	Foco	Dispersão
<b>Mais competitivo</b>	Gol	DIVERSIDADE	23,312	3,99	0,795	0,811
	Palio	DIVERSIDADE	17,266	3,96	0,805	0,801
	Celta	QUALIDADE	15,512	3,90	0,771	0,783
	Uno	PROJETO	13,602	3,71	0,715	0,772
<b>Menos competitivo</b>	Fox	DIVERSIDADE	8,440	3,88	0,787	0,787
	Fiesta	PREÇO	7,950	3,68	0,739	0,741
	Corsa	DIVERSIDADE	3,966	3,75	0,714	0,809
	KA	QUALIDADE	2,655	3,43	0,661	0,702

Média de todos os modelos	11,588	3,788	0,748	0,776
Desvio-padrão de todos os modelos	7,073	0,184	0,050	0,038
Média dos modelos mais competitivos	17,423	3,890	0,772	0,792
Desvio-padrão dos modelos mais competitivos	4,201	0,124	0,040	0,018
Média dos modelos menos competitivos	5,753	3,686	0,725	0,760
Desvio-padrão dos modelos menos competitivos	2,877	0,189	0,052	0,048
Nível de significância do teste t	0,0026	0,065	0,1075	0,139
r Pearson: GC X todos os modelos		0,789	0,746	0,580
r Pearson: GC X modelos mais competitivos		0,788	0,685	0,924
r Pearson: GC X modelos menos competitivos		0,732	0,917	0,294

### 1º e 2º Campos Declarados

	Modelo de Autoveículo	1º Campo Declarado	2º Campo Declarado	GC	IMA	Foco	Dispersão
<b>Mais competitivo</b>	Gol	PROJETO	QUALIDADE	23,312	3,99	0,813	0,789
	Palio	PROJETO	QUALIDADE	17,266	3,96	0,805	0,779
	Celta	PROJETO	PREÇO	15,512	3,90	0,756	0,791
	Uno	QUALIDADE	PREÇO	13,602	3,71	0,719	0,768
<b>Menos competitivo</b>	Fox	PROJETO	QUALIDADE	8,440	3,88	0,789	0,764
	Fiesta	PROJETO	QUALIDADE	7,950	3,68	0,718	0,753
	Corsa	PROJETO	QUALIDADE	3,966	3,75	0,713	0,797
	KA	PROJETO	PREÇO	2,655	3,43	0,650	0,731

Média de todos os modelos	11,588	3,788	0,745	0,771
Desvio-padrão de todos os modelos	7,073	0,184	0,056	0,022
Média dos modelos mais competitivos	17,423	3,890	0,773	0,782
Desvio-padrão dos modelos mais competitivos	4,201	0,124	0,044	0,011
Média dos modelos menos competitivos	5,753	3,686	0,718	0,761
Desvio-padrão dos modelos menos competitivos	2,877	0,189	0,057	0,027
Nível de significância do teste t	0,0026	0,065	0,0883	0,117
r Pearson: GC X todos os modelos		0,789	0,789	0,531
r Pearson: GC X modelos mais competitivos		0,787	0,842	0,596
r Pearson: GC X modelos menos competitivos		0,732	0,834	0,082

**1º, 2º e 3º Campos Declarados (sem peso)**

	Modelo de Autoveículo	1º Campo Declarado	2º Campo Declarado	3º Campo Declarado	GC	IMA	Foco	Dispersão
<b>Mais competitivo</b>	Gol	PROJETO	QUALIDADE	DIVERSIDADE	23,312	3,99	0,818	0,791
	Palio	PROJETO	QUALIDADE	DIVERSIDADE	17,266	3,96	0,806	0,784
	Celta	PROJETO	PREÇO	QUALIDADE	15,512	3,90	0,755	0,792
	Uno	QUALIDADE	PREÇO	PROJETO	13,602	3,71	0,715	0,770
<b>Menos competitivo</b>	Fox	PROJETO	QUALIDADE	DIVERSIDADE	8,440	3,88	0,790	0,764
	Fiesta	PROJETO	QUALIDADE	PREÇO	7,950	3,68	0,711	0,744
	Corsa	PROJETO	QUALIDADE	DIVERSIDADE	3,966	3,75	0,706	0,797
	KA	PROJETO	PREÇO	QUALIDADE	2,655	3,43	0,644	0,721

Média de todos os modelos				11,588	3,788	0,743	0,771
Desvio-padrão de todos os modelos				7,073	0,184	0,060	0,027
Média dos modelos mais competitivos				17,423	3,890	0,774	0,785
Desvio-padrão dos modelos mais competitivos				4,201	0,124	0,048	0,010
Média dos modelos menos competitivos				5,753	3,686	0,713	0,757
Desvio-padrão dos modelos menos competitivos				2,877	0,189	0,060	0,032
Nível de significância do teste t				0,0026	0,065	0,0830	0,090
r Pearson: GC X todos os modelos					0,789	0,799	0,577
r Pearson: GC X modelos mais competitivos					0,787	0,860	0,632
r Pearson: GC X modelos menos competitivos					0,732	0,829	0,100

**1º, 2º e 3º Campos Declarados (com peso)**

	Modelo de Autoveículo	1º Campo Declarado	2º Campo Declarado	3º Campo Declarado	GC	IMA	Foco	Dispersão
<b>Mais competitivo</b>	Gol	PROJETO	QUALIDADE	DIVERSIDADE	23,312	3,99	0,814	0,782
	Palio	PROJETO	QUALIDADE	DIVERSIDADE	17,266	3,96	0,803	0,781
	Celta	PROJETO	PREÇO	QUALIDADE	15,512	3,90	0,768	0,794
	Uno	QUALIDADE	PREÇO	PROJETO	13,602	3,71	0,726	0,769
<b>Menos competitivo</b>	Fox	PROJETO	QUALIDADE	DIVERSIDADE	8,440	3,88	0,790	0,764
	Fiesta	PROJETO	QUALIDADE	PREÇO	7,950	3,68	0,722	0,755
	Corsa	PROJETO	QUALIDADE	DIVERSIDADE	3,966	3,75	0,719	0,823
	KA	PROJETO	PREÇO	QUALIDADE	2,655	3,43	0,655	0,730

Média de todos os modelos				11,588	3,788	0,750	0,775
Desvio-padrão de todos os modelos				7,073	0,184	0,054	0,028
Média dos modelos mais competitivos				17,423	3,890	0,778	0,782
Desvio-padrão dos modelos mais competitivos				4,201	0,124	0,040	0,010
Média dos modelos menos competitivos				5,753	3,686	0,722	0,768
Desvio-padrão dos modelos menos competitivos				2,877	0,189	0,055	0,039
Nível de significância do teste t				0,0026	0,065	0,0772	0,270
r Pearson: GC X todos os modelos					0,789	0,803	0,240
r Pearson: GC X modelos mais competitivos					0,787	0,853	0,190
r Pearson: GC X modelos menos competitivos					0,732	0,832	-0,056



## F – O SETOR AUTOMOTIVO NACIONAL

Este apêndice é dedicado ao entendimento do surgimento, das principais características e tendências do setor automobilístico nacional. Desta forma, inicialmente tenta-se ilustrar um pouco do histórico da indústria automobilística no Brasil e das quatro montadoras dos autoveículos compactos objeto deste estudo. Em seguida, explora-se o mercado brasileiro de autoveículos e suas tendências, mostrando um pouco da dinâmica competitiva existente no setor.

### Histórico da indústria automobilística no Brasil

O marco oficial do nascimento da indústria automobilística brasileira é o decreto 39.412, criando o GEIA (Grupo Executivo de Indústria Automobilística), que foi assinado pelo presidente Juscelino Kubitschek, no dia 16 de Junho de 1956, cinco meses após sua posse. Contudo, o fascínio do brasileiro pelo automóvel tem origem no final do século XIX. O primeiro encontro dos brasileiros com um automóvel aconteceu em São Paulo em 1893. Era um Peugeot, comprado em Paris e conduzido pelo engenheiro brasileiro Henrique Dumont, milionário produtor de café na região de Ribeirão Preto, SP e pai do jovem Alberto, que em 1906 faria em Paris o primeiro vôo documentado num avião e se tornaria o Pai da Aviação.

Em 1903 São Paulo tinha seis carros, mas no ano seguinte assistiria ao primeiro *boom* do setor: a frota paulista cresceria quase quatorze vezes atingindo impressionantes 83 veículos (ANFAVEA, 2006a).

Até a 1ª Guerra Mundial, 1914-1918, o Brasil só importou carros montados. A primeira linha de montagem apareceu em 1919, inaugurada pela Ford, que passou a produzir o Modelo T, cujas peças chegavam em caixas de madeira. Em 1925 foi a vez da General Motors. No ano seguinte a International Harvester começou a montar caminhões, seguida pela Fiat em 1928. Os negócios caminhavam bem para as montadoras, mas desabaram violentamente com o *crack* da Bolsa de Nova Iorque em 1929 e a derrocada da economia cafeeira que retardou a expansão do setor.

A retomada só viria após a 2ª Guerra Mundial, que explodiu em 1939 e terminaria em 1945 com as bombas atômicas lançadas sobre o Japão. Nesse ano instalou-se a Studebaker – que mais tarde se transformou na Vemag do Brasil -, tornando-se em seguida representante da Massey Harrys, Kenworth (1946), Scania-Vabis (1951) e Ferguson (1954).

Em 1938, em plena guerra, o governo Getúlio Vargas decidiu criar a FNM, Fábrica Nacional de Motores, para produzir motores de avião. Durante mais de dez anos a FNM foi responsável pela reposição dos propulsores das aeronaves do Correio Aéreo Nacional e aviões de treinamento da FAB, Força Aérea Brasileira.

Em 1949 a estatal transformou-se em empresa de economia mista para montagem de caminhões. Produziu duzentos Isotta Fraschini – que no ano seguinte iria à falência na Itália. A FNM passou a montar a partir de 1951 o modelo D-9500, da também italiana Alfa Romeo, que posteriormente faria parte da Fiat.

A indústria automobilística no Brasil elegeu o ABC paulista, o chamado “berço da indústria automobilística”, para fixar suas raízes e crescer. Em 1921 a Ford instalou-se no bairro do Bom Retiro em um prédio especialmente construído para funcionar como linha de montagem. Em 1953 foi inaugurada a nova fábrica da Ford no bairro do Ipiranga e em 1967 adquiriu o controle acionário da Willys-Overland do Brasil e instalou-se no bairro Taboão em São Bernardo do Campo. Em 1930 a General Motors inaugurou sua primeira fábrica em São Caetano do Sul, na mesma região do ABC, tendo iniciado sua história no Brasil em 1925, em galpões alugados no bairro do Ipiranga, São Paulo, onde montava veículos importados dos Estados Unidos. Em 1953 a alemã Mercedes Benz construiu sua planta no bairro Paulicéia em São Bernardo do Campo e, no mesmo ano, a Volkswagen iniciou a produção de Fuscas, com peças importadas da Alemanha, num armazém do bairro do Ipiranga, e em 1957 inaugurou sua primeira planta no Bairro Demarchi em São Bernardo do Campo. Pouco mais tarde, esse movimento desenvolvimentista correu na direção do Vale do Paraíba, interior de São Paulo, impulsionando vigorosamente as economias locais. A General Motors inaugurou em 1959 seu Complexo Industrial Automotivo em São Jose dos Campos. Em 1975 foi a vez da Ford instalar-se em Taubaté e, quatro anos mais tarde, na mesma cidade, a Volkswagen instalou sua segunda planta no país. Bem depois, em 1976, a Fiat elegeu a cidade de Betim em Minas Gerais para instalar a maior fábrica do grupo fora de seu país natal, a Itália.

A partir da segunda metade dos anos 1990, a indústria automobilística deu início a outro momento importante em sua trajetória. Impelida pela internacionalização da economia, pela necessidade de modernizar sua estrutura e de reduzir custos, partiu para a prospecção de mercados emergentes, fez aquisições, fusões, costurou novos acordos com fornecedores e governos e saiu em busca de vantagens territoriais que modificaram a geografia do setor. Cidades como Gravataí, RS, Camaçari, BA, São Jose dos Pinhais,

PR, Resende e Porto Real, RJ, Indaiatuba, SP, e Catalão, GO, passaram a abrigar plantas tanto das montadoras que já estavam no Brasil como aquelas que estavam iniciando suas atividades no país (ANFAVEA, 2006a).

Atualmente o setor automotivo instalado no país apresenta números impressionantes: são 25 diferentes montadoras abastecidas por mais de quinhentas empresas de autopeças. O complexo industrial tem capacidade instalada para produzir 3,5 milhões de veículos e 98 mil máquinas agrícolas/ano – produtos que são comercializados por uma rede de 3,6 mil concessionários, espalhados por todo o território nacional. No conjunto é um setor que responde direta ou indiretamente pelo emprego de 1,3 milhão de pessoas. O setor faturou em 2006 US\$ 52,6 bilhões – incluindo autopeças - US\$ 20,0 bilhões vieram de exportações, gerando um saldo de comércio exterior da ordem de US\$ 10,4 bilhões (ANFAVEA, 2007).

As montadoras contam com 46 diferentes plantas industriais, distribuídas por oito estados e 27 municípios. A produção de veículos recolheu, em 2006, R\$ 25,7 bilhões aos cofres públicos, com a cobrança de IPI, ICMS, PIS e Cofins (ANFAVEA, 2007). Números estes que crescem juntamente com o aumento da produção verificados nos anos de 2006 e 2007.

Desde 1957, quando a primeira fábrica da nova fase entrou em operação, até dezembro de 2006, foram produzidos no Brasil 38,2 milhões de automóveis, 7,3 milhões de comerciais leves, 2,95 milhões de caminhões e 648 mil ônibus, totalizando 49,07 milhões de unidades (ANFAVEA, 2007).

A indústria automobilística do Brasil fechou o ano de 2006 como a oitava maior produtora mundial e décima primeira maior exportadora de veículos (FENABRAVE e ANFAVEA, 2007).

### **A Fiat no mundo**

Em 11 de julho de 1899 era formada a Fabbrica Italiana di Automobili Torino. Criada para produzir as primeiras carruagens sem cavalos na Itália, ela era uma das centenas de empresas que surgiram na virada do século para produzir a novidade que Carl Benz havia inventado em 1887. O primeiro modelo lançado chamava-se Fiat 3 ½ HP. Entre seus sócios figurava Giovanni Agnelli, que viria a assumir a presidência em 1920. Agnelli transferiu à Fiat o seu estilo de sempre observar o que acontecia no mundo, propor inovações e antecipar-se ao futuro (FIAT, 1999). Durante o seu período, a Fiat se desenvolveu, passando de uma das produtoras de automóveis na Itália para a

maior fábrica italiana e uma das principais indústrias do mundo automobilístico. Foi no seu mandato que a Fiat lançou seu primeiro carro produzido em série, o 509, no ano de 1925, bem como o Fiat 500 – o Topolino, em 1936, na época o menor carro produzido em série no mundo. Seu sucesso foi imediato. Nos 20 anos de produção, foram produzidas mais de 500 mil unidades do modelo. Como afirma Nottoli (1994), o Fiat 500 surgiu para consagrar a identificação da marca com modelos econômicos e populares.

O Topolino abriu uma série de carros que começaram a criar a imagem da marca desenvolvida pela empresa nos seus primeiros cem anos de existência. A Fiat representou historicamente a possibilidade de acesso ao automóvel aos vários segmentos de mercado, apresentando desde os primeiros anos uma vocação generalista, reconfirmada até os nossos dias. O modelo 500 Topolino e, posteriormente, modelos como o 600 e o sedã 1.100 representaram não somente a possibilidade de acesso à motorização a um estrato de população mais ampla, mas a oferta de um contravalor (relação custo/benefício) interessante conseguido como resultado de um processo tecnológico utilizado para a produção de tais modelos (FIAT, 1994).

Após a Segunda Grande Guerra, e com a morte de Agnelli, assumiu a presidência Vitorio Valetta. Reconhecido como o responsável pela internacionalização da Fiat, foi no seu período que a Fiat passou a exportar para toda a Europa. Sua grande aposta foi na linha de carros pequenos e médios, o que fez com que os modelos da Fiat passassem a ser reconhecidos pelo alto nível de economia e facilidade de manutenção.

Em 1966, assumiu a presidência o neto do fundador, também chamado Giovanni Agnelli. Durante sua gestão, de 1966 a 1996, o grupo Fiat passou por uma transformação, deixando de ser somente fabricante de automóveis para se transformar num grupo de empresas, atuando em diversas áreas, desde seguros e financiamentos, até caminhões e tratores. Ele trouxe para a linha de automóveis uma característica cada vez maior de inovação tecnológica, como a adoção da tração dianteira com motor transversal no modelo 127, em 1971. Essa solução permitiu a reserva de 80% da área total do automóvel para os ocupantes e bagagem, razão pela qual se explicaria o sucesso desse modelo.

Em 1983 foi lançado o modelo Uno. Projetado para substituir o 127, ele tinha como missão apresentar uma nova Fiat, não mais configurada como empresa doméstica, atrelada à boa ou à má sorte da economia italiana, mas como produtora de porte internacional, em condições de enfrentar concorrentes de outros países. (NOTTOLI,

1994). Ao Uno, seguiu-se o lançamento do Tempra, em 1990, e do Punto, em 1993. Este último modelo foi, inclusive, citado no Livro da Marca como sinal concreto da internacionalização perseguida pela marca (FIAT, 1994).

Entre 1996 e 1998, o engenheiro Cesare Romiti assumiu, após a aposentadoria por idade de Agnelli. Romiti deu início ao programa de globalização da empresa. Após a aposentadoria de Romiti, Paolo Fresco assumiu com a missão de continuar essa globalização. Segundo suas palavras, do ponto de vista produtivo, “...uma empresa deve não somente vender suas atividades primárias, mas disponibilizá-las no mercado com uma série de serviços” (FIAT, 1999).

Atualmente a Fiat atua em mais de setenta países, com predominância nos mercados europeus e países emergentes. O Grupo Fiat mundial é composto pelas empresas Alfa Romeo, Lancia, Maserati e Ferrari (FIAT, 2007).

### **A Fiat no Brasil**

A Fiat está presente no Brasil desde o início do século passado. Já em 1904, rodavam os dois primeiros veículos importados da marca, pertencentes aos senhores Ermelindo Matarazzo e ao conde Sílvio Álvares Penteado. Nos anos 1930, a família Matarazzo foi nomeada representante da marca no Brasil. Com o passar dos anos e com a proibição da importação de veículos no Brasil, novos modelos deixaram de ser importados.

Em 1973, foi assinado entre o presidente da Fiat mundial Giovanni Agnelli, e o governador do estado, Rondon Pacheco, o Acordo de Comunhão de Interesses, que foi responsável pela instalação de uma fábrica na cidade de Betim, em Minas Gerais. Em 9 de julho de 1976, saiu da linha de produção o primeiro veículo Fiat brasileiro, o Fiat 147.

Já na inauguração, a empresa apresentou ao então presidente Ernesto Geisel o primeiro protótipo do modelo 147 com motor a álcool. A intenção era marcar sua vinda como a chegada da mais avançada montadora do Brasil. Seguindo sua filosofia de evoluir sempre e andar na frente, a Fiat provou que não era apenas mais uma montadora a se instalar no país, e que desde o início tinha vindo para revolucionar.

Em 1978, a Fiat lançou a primeira *pick-up* derivada de automóvel de série do mundo, a 147 *pick-up*. Em 1979 foi a vez do motor a álcool entrar em produção, o primeiro do mundo, seguido de uma *station wagon*, de um comercial leve, em 1980, e de um sedã, o Oggi, em 1983. A partir de 1984, a Fiat passou a comercializar sua

segunda linha de automóveis no Brasil, a família Uno. Seus derivados chegaram ao mercado em 1985, o Prêmio (sedã) e em 1986, a Elba (*station wagon*). Em 1988 chegaram os comerciais leves derivados do Uno: os novos *pick-up* e Fiorino.

Em 1990, a Fiat lançou o que seria o grande responsável pelo seu crescimento no Brasil: o Uno Mille. Ele foi o primeiro carro brasileiro com um motor de 1000 cilindradas a ser lançado aproveitando-se de mudanças nas leis brasileiras, que diminuía o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) e criavam uma nova categoria, que viria a ser conhecida como a de carros populares. Até aquela data, carros com cilindrada entre 800 e 1000 cm<sup>3</sup>, pagavam IPI de 40%, maior, portanto do que os carros da faixa de 1000 e 2000 cm<sup>3</sup>, que era de 37% (NOTTOLI, 1994).

Depois de estudar atentamente o assunto, o Ministério da Economia decidiu criar uma nova escala de IPI, que reduziu de 40% para 20% a alíquota dos carros com até 1000 cm<sup>3</sup> de cilindrada (NOTTOLI, 1994).

A versão Mille transformou o Uno no líder de mercado no começo de 1990 e permitiu a Fiat saltar de 15,2% para 20,1% de participação de mercado entre 1990 e 1991, ultrapassando a sua concorrente Ford e tornando-se a terceira maior montadora nacional.

Em 1991, o primeiro modelo de luxo da Fiat chegou ao mercado, o Tempra. Com ele, a empresa inovou ao lançar, em 1993, o primeiro motor com quatro válvulas por cilindro, o primeiro 16 válvulas do mercado. Em janeiro de 1993, o presidente Itamar Franco, no meio de uma recessão econômica, fez um apelo às montadoras nacionais para que elas lançassem carros verdadeiramente populares, como forma de gerar empregos. Naquela ocasião, Itamar prometeu à Volkswagen baixar os impostos se o Fusca voltasse a ser produzido. Por interferência da Fiat, o governo acrescentou aos carros com motores 1.6l refrigerados a ar, caso do Fusca e da Kombi, os com motores 1.0l, refrigerados a água. Já em fevereiro, governo e Fiat assinaram um protocolo de intenções, onde a empresa comprometeu-se a criar mil novos empregos diretos, para a produção de cinco mil Milles Eletronic populares, enquanto o governo federal comprometeu-se em baixar a alíquota do IPI de 20% para 0,1%. Esse novo patamar de imposto, junto com o lançamento do Plano Real, fez retornar ao mercado brasileiro a figura do ágio, o sobrepreço que alguns produtos recebiam em suas transações. Surgido como resultado do Plano Cruzado, implantado durante o governo do presidente José Sarney, pelo ministro Dílson Funaro, o ágio era uma forma dos comerciantes se aproveitarem do excesso de demanda, num mercado de preços congelados. A Fiat

lançou, então, o *Mille on Line*. Esta foi uma forma de comercialização que permitiu à montadora, mais do que ganhar participação de mercado, melhorar sua imagem frente ao consumidor brasileiro. Como forma de legalizarem as transações, os concessionários vendiam os carros pelo preço de tabela para um cliente fantasma, que os revendiam ao consumidor final interessado cobrando o sobrepreço que este aceitasse pagar. O processo só criava um intermediário inexistente para que a concessionária pudesse oferecer o carro por um preço acima da tabela. A Fiat, então, passou a aceitar encomenda de seu modelo Uno Mille diretamente e pelo preço de tabela, desde que o cliente aceitasse esperar a produção do veículo desejado. Essa prática, mesmo gerando descontentamento entre os revendedores da marca, que deixaram de obter um rendimento extra na venda do modelo, criou uma imagem positiva para a empresa (VEDOVATO, 2002).

Com a mudança das alíquotas de importação de automóveis, que caíram de 70% para 10%, a montadora passou a importar o seu modelo Tipo. Em 1994, foi a vez do lançamento dos primeiros carros com motores turbo de série, o Uno e o Tempra Turbos. Resultado do programa *Mille on Line* e do sucesso do Tipo, que em janeiro de 1995 conseguiu se destacar e transformou-se no modelo da marca mais vendido no país, a Fiat ultrapassou a General Motors, até então a segunda colocada no mercado, ao atingir 28,7% de participação em 1994 ante os 22,4% que obtivera em 1993. Ao completar vinte anos de Brasil, foi lançada uma nova família de produtos, a 178. Seu primeiro produto, lançado em abril de 1996, foi o Palio. Em 1997 foi a vez da *station wagon*, a Palio Weekend, e do sedã, o Siena. Em 1998, chegou a *pick-up* da família, a Strada. O Tipo, que viria a ser nacionalizado no final de 1995, tornou-se, em 1996, o primeiro carro brasileiro com *air-bag*.

Em 1998 foi a vez do Marea e da *station wagon* Marea Weekend chegarem ao mercado, trazendo como principal novidade um motor de cinco cilindros e vinte válvulas. Esses modelos passaram a oferecer pela primeira vez num veículo nacional, em 1999, o *air-bag* lateral. Nesse mesmo ano ainda vieram outros três lançamentos da montadora: a *pick-up* Strada com cabine estendida, a primeira no mundo em seu segmento, a Palio Adventure, um veículo de nicho criado sobre a plataforma da Palio Weekend, e o Brava, um novo modelo no segmento médio e substituto do modelo Tipo. O Brava, em seu lançamento, tornou-se o primeiro carro nacional comercializado pela internet.

Em 2000 a Fiat inaugurou duas novas fábricas. A primeira, de motores. Com ela, a empresa colocou no mercado uma nova família de motores, os Fire, que traziam pela primeira vez, para os veículos nacionais, a tecnologia Drive-by-Wire, um acelerador eletrônico que dispensa cabos. A segunda, de comerciais leves. Uma fábrica construída em parceria com a Iveco, empresa de caminhões do grupo Fiat, produzindo o utilitário Ducato, primeiro em sua categoria a ser montado no Brasil.

Em setembro de 2000 foi lançado o *face-lift* da família 178. Palio, Palio Weekend e Siena ganharam novos desenhos e novos motores que permitiram a Fiat assumir, em novembro e dezembro, a liderança de mercado, frente a Volkswagen.

A Palio Adventure e a *pick-up* Strada receberam novos desenhos em 2001. Junto com os modelos já existentes, chegou a Strada Adventure, buscando atrair compradores do nicho de aventureiros que fizeram o sucesso da Palio Adventure (FIAT, 2001).

Em novembro, foi lançada a multivan Doblò, inaugurando o segmento entre as montadoras brasileiras. O ano terminou com uma mudança significativa no setor automobilístico nacional. Após 42 anos consecutivos na liderança do mercado, a Volkswagen perdeu a posição para a Fiat que ficou com 27,4% contra 26,6% da Volks (ANFAVEA, 2003; FIAT, 2007).

Em 2003 lançou o Stilo, para competir no segmento dos *hatches* médios de luxo e em 2005 lançou o Idea, marcando posição no segmento das minivans.

Desde o início das operações da Fiat no Brasil, cerca de 8,7 milhões de veículos já foram produzidos na fábrica de Betim, dos quais 30% destinados à exportação. O Brasil é o mais importante mercado da montadora, depois da Itália, e respondeu em 2005 por 29% da operação mundial da marca (FIAT, 2007).

Atualmente são cerca de quinhentos mil veículos produzidos por ano e mais de 16 mil pessoas trabalhando diariamente dentro do único complexo industrial, sendo nove mil empregados diretos e, com uma produção média de 2.500 automóveis por dia, operando em três turnos.

A Fiat foi líder no setor automobilístico entre os anos de 2001 a 2003 e 2005 a 2006. Seu faturamento em 2006 foi de R\$ 16,3 bilhões, valor 24,4% maior que o de 2005 que foi de R\$ 13,1 bilhões. Atualmente produz os modelos Uno, Palio, Palio weekend, Siena, Idea, Stilo, Marea, Marea weekend, Strada, Fiorino, Doblò e Ducato (ANFAVEA, 2007).

## **A Ford no mundo**

A Ford Motor Company foi fundada em Detroit, em 16 de junho de 1903, por um grupo liderado por Henry Ford e com capital inicial de 28 mil dólares. Como só via futuro para o automóvel se fosse produzido em larga escala, Henry Ford assustava seus sócios com a idéia de que a produção deveria ser elevada, antes mesmo de aparecerem os potenciais clientes

Na sua visão, se houvesse oferta haveria procura. A primeira unidade produzida era um carro bastante simples mecanicamente. Equipado com um motor bicilíndrico, o Modelo A mostrou-se robusto e fácil de dirigir. Logo conquistou os clientes que Henry Ford sempre acreditou que apareceriam. Em pouco menos de quinze meses venderam-se 1.700 unidades até a substituição pelo Modelo B, em agosto de 1904. No mesmo ano foi criada a filial do Canadá, iniciando o processo de internacionalização da marca. Para Ford, essa também seria uma das formas de acelerar a produção e reduzir o preço final do produto. A procura por automóveis crescia rapidamente. A companhia tinha a maior capacidade de atender a demanda, aumentando a produção a cada ano e com grandes margens de lucro. Em 1908 chegou o Modelo T, considerado o mais importante da história do automóvel. Com um sistema de produção modular bastante avançado para a época, alcançou a venda de oito mil unidades naquele ano. Em 1912, último ano de produção neste sistema, 18 mil unidades foram fabricadas (Ford utilizou as 19 primeiras letras do alfabeto para nomear seus modelos e criações, sendo que alguns nem chegaram a ser lançados ao público).

A partir daí surgiu a grande revolução: implantou-se a linha de montagem móvel. A cadência do Modelo T saltou no ano seguinte para 168 mil unidades. Em 1915 chegou ao milionésimo veículo. O crescimento não parou até superar dois milhões de unidades/ano em 1923, quando a marca já detinha 65% do mercado americano. Em 1911 inaugurou a primeira fábrica européia, na Inglaterra. Em 1917, produziu seu primeiro caminhão, feito sob a carroceria do Modelo T e batizado de Modelo TT. Nesse mesmo ano, Henry Ford e seu filho Edsel, fundam a Fordson (Ford + son) divisão que fabricava tratores. Em 1919 se instalou no Brasil para importar e montar, construindo em 1921 um prédio próprio em São Paulo. O sucesso também se repetiu por aqui: em 1924, alcançou a marca recorde de 24,5 mil veículos vendidos no País. Em dezenove anos no mercado mundial, o Modelo T superou a produção de 15 milhões de unidades. Neste período seu preço caiu de US\$ 850, em 1908, para US\$ 269, em 1927. Em maio daquele ano, reagindo à retração nas vendas do Modelo T, Henry Ford fechou todas as

fábricas e linhas de montagem espalhadas pelo mundo para iniciar o projeto de outro carro. Em dezembro do mesmo ano, lançou o novo Modelo A (o recomeço). Com um motor de 40 CV, o dobro do Modelo T, alcançou sucesso imediato. Em cinco anos, superou a marca de cinco milhões de unidades.

O mercado, entretanto, estava cada vez mais competitivo. Em 1931, a GM assumiu a liderança das vendas no mercado americano depois de mais de duas décadas da Ford como principal fabricante do mundo. Isso não abalou o velho Henry que, quase aos 70 anos, comandou pessoalmente o desenvolvimento de um novo automóvel, o primeiro de baixo custo equipado com motor V8. Ele não só entendia de mecânica e produção, como sabia o que o público queria. Depois de tantos anos, a empresa sentiu o envelhecimento de seu líder e começou a ser ameaçada pela então terceira do mercado, a Chrysler. Numa tentativa de recuperar espaço a Ford lançou uma nova marca, a Mercury, em 1938. A idéia era ocupar uma faixa acima da Ford e seus modelos populares, e abaixo da Lincoln, adquirida em 1922, e que disputava com a Cadillac o mercado de luxo. Uma tragédia abalou o futuro da companhia: a morte prematura de Edsel Ford, em 1943, aos 49 anos. O pai se viu forçado a assumir novamente a presidência aos 80 anos. Ele tentou colocar no comando um funcionário em detrimento do seu neto Henry Ford II, que considerava ainda inexperiente. Mas acabou por nomeá-lo em 1945.

Com a Segunda Guerra Mundial, a produção de automóveis civis foi interrompida e iniciou-se a produção dos chamados GP (General Purpose) ou simplesmente Jeep. Mais de 250 mil Jeeps e tanques foram produzidos pela empresa nesse período.

A falta de produtos competitivos fazia a marca perder dinheiro e participação. Ford II mostrou, rapidamente, ser um hábil administrador. Ao contrário do avô e do próprio pai, ele não possuía nenhum dom para a mecânica. Porém, em pouco tempo, fez uma revolução administrativa, além de implantar modernos processos produtivos e um centro de estilo.

Com isto, a Ford foi a primeira a lançar um modelo totalmente novo após a II Guerra, o Ford 1949, além dos caminhões e *pick-ups* F Series, direcionados aos fazendeiros.

A marca continuou investindo em novos produtos e idéias, uma delas o esportivo Thunderbird, de 1954. Em 1959, comemorou a produção de 50 milhões de veículos. No Brasil inaugurou a primeira fábrica para produzir modelos nacionais, em 1953, e quatro

anos depois lançou o caminhão F-600, seguido pela *pick-up* F-100. Em 1958 a empresa entrou no mercado de caminhões de grande porte.

A década de 1960 marcou a ampliação de negócios em todo o mundo. A principal novidade foi o Mustang. O modelo aliava as características de um automóvel familiar de quatro lugares e preço acessível, ao estilo esportivo, jovial e um grande pacote de opcionais. A primeira geração teve mais de dois milhões de veículos produzidos.

Também nos anos 1960 a Ford Brasil mostrou muita agilidade. Em 1967 lançou o Galaxie, primeiro automóvel de alto luxo nacional. Em 1968, ao assumir o controle da Willys, entrou em novos segmentos. Apresentou o Corcel, herdado de um projeto conjunto Willys/Renault, consolidando-se no segundo lugar em vendas na década seguinte.

Em 1980, aos 63 anos de idade e sofrendo problemas de saúde, Henry Ford II deixou o comando da empresa. Três anos antes, em 1977, a empresa superou a barreira de 100 milhões de veículos. A crise da indústria americana originada no choque do petróleo obrigou a companhia, nos anos 1980, a um rígido processo de corte de custos. Fecharam-se fábricas no mundo e foram feitos acordos de cooperação como o da Autolatina, unindo as atividades na América do Sul com as da Volkswagen, em 1987.

Revigorou seu *design* lançando em 1986, um modelo de linhas pouco convencionais para os consumidores americanos: o Taurus. Com o tempo se tornou o automóvel mais vendido no mercado doméstico de 1992 a 1996. Isto se refletiu também nos lucros, transformando-se na mais rentável do setor automotivo na década de 1990. A empresa aproveitou para comprar a Jaguar, Volvo, Land Rover, Aston Martin e Mazda. Em 1994 desfez a união com a Volkswagen - a Autolatina. Em 1999, William Clay Ford Jr. assumiu o cargo de *chairman* no momento em que a companhia começava a enfrentar uma nova crise, derivada de um gigantesco *recall* de pneus, obrigando-o também a acumular o comando executivo. Ele implantou um programa de reestruturação que deu bons resultados, inclusive no Brasil. Com sua linha renovada recuperou espaço no mercado nacional (FORD, 2007).

O grupo Ford Motor Company é constituído atualmente pelas empresas Jaguar, Land Rover, Lincoln, Mazda, Mercury e Volvo, além da marca Ford, sendo a terceira maior montadora do mundo (FORD; OICA, 2007).

Cabe destacar a grande contribuição da indústria, por meio de Henry Ford, para a formação da teoria clássica da administração.

Com sua filosofia e produção em massa, preços baixos, altos salários e organização eficiente do trabalho, destacando-se aí a rapidez de fabricação, Henry Ford apresentou ao mundo o maior exemplo de administração individual que a história conhece (SILVA, 2005).

Sintetizando as principais mudanças que este modelo produtivo (FORDIANO) trouxe para a indústria automotiva, segundo Gounet (2002) têm-se:

- (1) Produção em massa, ou seja, produção em grandes quantidades a partir da racionalização das operações e do combate ao desperdício, principalmente de tempo, para reduzir custos e preços. Esta concepção da produção substituiu uma anterior caracterizada pela modalidade artesanal;
- (2) Parcelamento das tarefas, o que significa a realização de um número limitado e repetitivo de gestos durante a jornada de trabalho. Este feito trouxe uma desqualificação do trabalhador que deixou de conhecer todo o processo (tal como o artesão) para se tornar um especialista em movimentos específicos e limitados. O trabalhador não precisava mais ser um especialista em mecânica;
- (3) Linha móvel de montagem que fixa uma cadência regular de trabalho, ligando os trabalhos individuais sucessivos. Seu controle é feito pela direção da empresa e possibilita uma produção fluida a fim de limitar ao máximo os estoques e o transporte entre operações;
- (4) Padronização das peças com a finalidade de reduzir os movimentos do trabalhador e o tempo de adaptação; e
- (5) Automatização. Após as mudanças efetuadas a partir das características apresentadas anteriormente, Ford automatizou suas fábricas. As primeiras linhas automatizadas foram introduzidas por Ford em 1914. Com isto foi possível obter uma significativa redução no tempo de produção: enquanto no período da produção artesanal se consumia 12h30min para montar um veículo, com a automação este tempo caiu para 01h30min.

O modelo Fordiano possibilitou uma série de benefícios para a empresa, tais como a maior rapidez no processo produtivo e a redução nos custos operacionais e nos preços. Desta forma, a oferta da indústria automotiva sofreu um enorme impacto: ou as empresas automotivas se adaptavam à lógica deste modelo ou se focalizam em um nicho a partir da produção artesanal orientada para os carros de luxo ou esportivos.

## A Ford no Brasil

A Ford foi a primeira montadora a se instalar no Brasil. Fundada em 24 de abril de 1919, surgiu em uma época bastante conturbada, assinalada pelo final da Primeira Guerra Mundial e pela epidemia de gripe espanhola. A decisão de se instalar aqui foi tomada pelo próprio Henry Ford. A primeira linha de montagem brasileira produziu o Modelo T, de 1919 a 1927, cujas peças chegavam em caixas de madeira. As instalações iniciais, na rua Florêncio de Abreu, centro da capital paulista, logo se tornaram pequenas para atender a demanda do mercado. A empresa começou a construir fábrica própria na rua Sólon, inaugurada em 1922. No final de 1925 comemorou o recorde de vendas anuais, 24.250 unidades, que iria perdurar até o final dos anos 60, quando passou a fabricar automóveis nacionais. O produto seguinte, Modelo A, produzido de 1927 a 1931, continuou mantendo a hegemonia no mercado brasileiro. A segunda década da marca no Brasil foi influenciada pela quebra da Bolsa de Nova York, em 1929 que culminou na recessão mundial do começo dos anos da década de 1930.

Na década de 1940, a eclosão da Segunda Guerra Mundial diminuiu ainda mais a produção. Passada a fase do racionamento de combustíveis e do gasôgênio, veio a lenta recuperação. No final da década, a Ford iniciou a construção da fábrica do Ipiranga, ainda em São Paulo, inaugurada em abril de 1953. A empresa estava pronta para o advento da indústria automobilística brasileira, projeto iniciado pelo presidente Juscelino Kubitschek. O primeiro caminhão da nova era foi um Ford: o F-600 com motor V8 à gasolina, em agosto de 1957 e, dois meses depois, a *pick-up* F-100. No ano seguinte os motores seriam nacionalizados.

Ford e GM iniciaram então, a corrida que durou uma década para a produção de automóveis de passageiros. A Ford venceu a disputa ao apresentar o Galaxie em novembro de 1967, um ano à frente do Opala. Ainda em 1967, a Ford adquiriu o controle majoritário das ações da indústria automobilística Willys Overland do Brasil S.A., e se instalou em São Bernardo consolidando suas operações no país. Além de uma linha ampliada com os rústicos modelos Jeep, Rural e Pick-up, recebeu os automóveis Aero Willys, Itamaraty, Gordini e Interlagos. Mais importante, herdou o projeto do Corcel (Renault 12), modificado e lançado em 1968, seguido pela *station* Belina dois anos depois. Em 1971, chegou a versão de topo do Galaxie, o Landau. O lançamento do Maverick, em 1973, chegou um pouco tarde para combater o Opala e coincidiu com a primeira crise do petróleo. O motor seis cilindros do Aero Willys era velho, o V8 gastava muito combustível e o quatro cilindros, inadequado. Só em 1977 a empresa

voltou com uma novidade, o Corcel II, cujo motor a álcool, se tornou o primeiro a resolver os problemas técnicos do ambicioso Pro-álcool, programa iniciado em 1975. A Ford estava consolidada com o Centro de Pesquisas em São Bernardo (1969), a fábrica de motores de Taubaté (1974) e o grande Campo de Provas de Tatuí (1979), tudo num raio de 140 quilômetros da capital paulista. A *pick-up* F-1000 diesel surgiu em 1979 e um ano mais tarde, a *pick-up* Pampa derivada do Corcel II.

A década de 1980 começou com o lançamento Del Rey, igualmente evolução do Corcel II, em 1981. No ano seguinte, a marca perderia a corrida ao carro mundial. A GM lançou o Monza, um ano antes do Escort que, ao menos, teve a primazia de uma versão conversível em 1985. No mesmo ano, chegou o Cargo, um caminhão de origem européia mais evoluído que os veteranos da Série F, ambos em produção até os dias de hoje, com seguidos aperfeiçoamentos.

As operações brasileiras já vinham deficitárias desde o final dos anos 1970. A produção do Maverick foi descontinuada em 1979, mas o Galaxie resistiu até 1983. Em 1986, o Plano Cruzado pegou a Ford desprevenida, com preços defasados e compulsoriamente congelados. No final daquele ano se anunciou a criação da Autolatina, uma *joint-venture* com 49% do capital controlado pela fábrica americana e 51% pela Volkswagen. A união iniciada em 1987 foi desfeita em 1994.

Naquele período a Ford só apresentou o Verona (1990), versão sedã do Escort, cuja nova geração foi lançada em 1992. Além dos clones de modelos da fábrica alemã (Versailles e Royale). A empresa saiu da *joint-venture* com 10 pontos percentuais a menos de participação de mercado, tendo de enfrentar a abertura indiscriminada às importações desde 1990, iniciativa do presidente Fernando Collor. Problema maior era não ter um modelo compacto competitivo para aproveitar a onda do carro popular inspirada pela volta do Fusca, programa originado em 1993 por decreto do presidente Itamar Franco. Em 1996, pouco mais de um ano do desligamento total da Volkswagen, chegou o Fiesta nacionalizado, junto com a versão leve do Cargo. Em 1997, a companhia continuou avançando ao comercializar a *station* Escort, o compacto KA e a *pick-up* leve Courier, estes dois derivados do Fiesta. Em 2000, modernizou a linha de motores leves, Zetec Rocam, atualmente exportada para vários países. Pouco antes havia tomado a decisão de produzir o novo Fiesta hatch, a partir de 2002, em uma fábrica que utilizaria métodos avançados e totalmente integrada com os fornecedores, dentro do conceito ampliado de condomínio industrial (FORD, 2007a).

O complexo industrial Ford Nordeste, é a unidade automobilística que a Ford juntamente com mais 31 fornecedores, construíram em Camaçari na Bahia. Foi inaugurado em 2001, coincidindo com o fechamento da antiga unidade fabril do Ipiranga em São Paulo, onde estava concentrada a produção dos caminhões da série Cargo e das *pick-ups* série F. Estes, passaram a ser produzidos em São Bernardo, SP.

Em 2004 lançou o Ecosport, um utilitário esporte compacto único representante nacional na categoria, também disponibilizado com tração 4x4 e transmissão automática. No final do mesmo ano lançou o Fiesta sedã.

Atualmente, a companhia possui três unidades fabris: São Bernardo do Campo (SP), Taubaté (SP) e Camaçari (BA), e um campo de provas em Tatuí (SP). Possui uma capacidade instalada para produzir 410 mil carros/ano mais 40 mil caminhões/ano. Produz os modelos Fiesta Hatch, Fiesta Sedã, KA, Courier, picape F-250 e Ecosport (FORD, 2007a).

A Ford mantém-se em 4º lugar em participação no mercado automobilístico brasileiro desde 2003 (FENABRAVE, 2007).

## **A GM no mundo**

William “Billy” Durant, o grande arquiteto da General Motors, iniciou sua carreira em 1886 juntando-se a Josiah Dallas Dort, criando a Durant-Dort Carriage Company. Nas mãos de Durant, a empresa tornou-se em 1890, a maior fabricante de carrocerias para carruagens dos EUA produzindo cerca de 50 mil unidades por ano. Anos mais tarde, devido ao seu talento, foi procurado pelo jovem inventor David Dunbar Buick para um novo negócio - a idéia era tentar convencer Durant de que as carruagens sem cavalos eram muito mais interessantes. Assim, em 16 de Setembro de 1908, Durant fundou a General Motors inicialmente formada pela Buick Motor Company. Em poucos anos adquiriu mais de 20 companhias incluindo Oldsmobile, Cadillac e Oakland, atualmente conhecida como Pontiac (GM, 2007a).

A demanda por automóveis crescia a níveis inesperados na década de 1920. A GM então ditava e estabelecia as inovações em *design*, produção e *marketing*, que eram seguidos pelos concorrentes.

Ao grupo GM foram adicionadas importantes empresas automotivas como a Chevrolet (1918), Vauxhall e Opel, o que diversificou a oferta e aumentou o alcance da companhia. Com a filosofia e estratégia “*de um carro para cada bolso e objetivo*”, criada pelo então presidente Alfred Sloan (1924), e uma série em inovações

significativas que modificaram o próprio automóvel, os veículos da General Motors ultrapassaram a simples idéia de transporte, tornaram-se o sonho de consumo americano. No período de 1910 a 1929, a General Motors abriu mais de uma dúzia de novas fábricas fora dos Estados Unidos, destacando-se: Inglaterra, Índia e Brasil.

O Cadillac LaSalle 1927 foi um marco na história da companhia. Com suas linhas arredondadas e posição baixa para dirigir, reforçou a idéia de fazer com que as pessoas vissem os carros como algo muito além do que simplesmente uma modalidade de transporte. Projetado por Harley Earl, o LaSalle era um mundo à parte comparado ao alto e quadrado Modelo T de Ford, marcando o começo do *design* automotivo. Earl liderou o estúdio de *design* da General Motors até a sua aposentadoria em 1959.

A década de 1930 marcou anos duros para a América e de mudanças políticas na Europa, trazendo muitas incertezas para o setor automotivo. Mas o compromisso da GM com a inovação continuava inabalável.

Durante a Segunda Guerra Mundial a GM foi a companhia que mais supriu os Aliados. Em 1940 o então presidente da GM William Knudsen, foi escolhido pelo presidente Roosevelt para ser presidente do escritório de tempos de guerra para gerência de produção. Em 1942, 100% da produção da GM foi destinada para apoio ao esforço de guerra dos Aliados. A GM entregou mais de US\$ 12 bilhões em materiais, incluindo aeronaves, caminhões e tanques (GM, 2007a).

O retorno da paz após o fim da Segunda Guerra Mundial, trouxe uma nova onda de otimismo aos consumidores ansiosos por mercadorias que ficaram fora do alcance por muito tempo. A GM respondeu a essa necessidade com uma grande gama de modelos que ainda inspiram os atuais.

Além de inovações como suspensão das rodas dianteiras independentes, construção monobloco e teto inteiriço, a General Motors novamente inovou no *design* com o lançamento de uma série de veículos clássicos como o Buick Roadmaster 1949, o Chevrolet Corvette e o BelAir.

As décadas de 1960 e 1970 foram de grandes desafios e mudanças. Preocupações ambientais, aumento dos preços dos combustíveis e competição estrangeira culminaram numa reorganização sem precedentes em todas as unidades e linhas de veículos da GM. Foi o maior programa de reengenharia empreendido numa indústria, conduzindo a empresa para uma nova fase na busca de veículos mais leves, aerodinâmicos e econômicos.

Em 1971 a GM foi a pioneira no uso de motores que podiam funcionar com gasolina com baixos teores e/ou sem chumbo. Dois anos depois a GM foi a primeira a oferecer o *air-bag*. Em 1974 a GM introduziu o mais importante elemento na redução da emissão de gases tóxicos: o conversor catalítico. Essa tecnologia, compartilhada pela GM, é atualmente utilizada por toda a indústria automotiva mundial.

A GM também foi pioneira no desenvolvimento de sistemas de direção, orientação e navegação, utilizado na nave Apolo 11, a primeira a aterrissar em solo lunar. Também projetou e construiu o Lunar Roving Vehicle (LRV) para a nave Apolo 15. Ele foi o primeiro veículo dirigido na lua.

Apesar da General Motors mostrar-se sempre ativa internacionalmente, a urgência do funcionamento como uma unidade global única veio com o encolhimento do próprio mundo nos anos 1980 e 1990. Com as barreiras de comunicações caindo e a abertura de novos mercados, as companhias que não se atualizassem seriam deixadas para trás. Assim, a GM reinventou-se como um time global integrado e intensificando seu foco na inovação e no crescimento.

Em 1982 a GM inaugurou um novo complexo industrial em Saragoza na Espanha, sua maior expansão de produção fora da América do Norte. Esse complexo facilitou a imediata produção do econômico Opel-Corsa.

Com *joint-ventures* na China e Índia mais a incorporação da Saab e da HUMMER à família GM, a companhia fortaleceu tanto seu alcance como a variedade de modelos vendidos no mundo inteiro.

O ano de 1995 foi muito importante para a GM. A quantidade de veículos vendidos fora da América do Norte excedeu, pela primeira vez, a marca de três milhões de unidades. No mesmo ano, cinco milhões de veículos foram vendidos nos EUA e a GM estabeleceu nova *joint-venture* com a China. Atualmente a Buick é a mais popular marca automotiva da China.

No final dos anos 1990 a GM estabeleceu as bases para a fundamentação do seu crescimento global no novo milênio. A transição para a era digital e a preocupação com o meio ambiente tornaram-se as principais preocupações do século XXI. Seguindo essa tendência, a GM colocou-se na vanguarda das questões relativas a sistemas alternativos de propulsão e de novos veículos. Criou uma gama de veículos inovadores abrangendo motores movidos a gasolina, biocombustíveis e híbridos mais eficientes.

A GM acredita que o E-Flex e as células de combustível podem ser os sistemas de propulsão do futuro. Desenvolvido em 2006, o sistema E-Flex da GM permite que

diversos sistemas de propulsão possam ser instalados simultaneamente no mesmo veículo. O principal foco da GM atualmente está na eventual comercialização de veículos movidos a célula de hidrogênio (GM, 2007a).

A General Motors é o maior fabricante de veículos do mundo, e mantém-se líder de vendas globais nos últimos 76 anos. Emprega atualmente em torno de 284.000 pessoas ao redor do mundo (GM, 2007). A empresa produz seus carros e caminhões em 33 países. Em 2006, 9,1 milhões de carros e caminhões General Motors foram vendidos mundialmente sob as seguintes marcas integrantes do grupo: Buick, Cadillac, Chevrolet, GMC, General Motors Daewoo, Holden, HUMMER, Opel, Pontiac, Saab, Saturno e Vauxhall (GM; OICA, 2007).

### **A GM no Brasil**

A General Motors do Brasil é a maior subsidiária da corporação na América do Sul e a terceira maior operação fora dos Estados Unidos. A empresa foi fundada em 26 de janeiro de 1925 em galpões alugados no histórico bairro do Ipiranga, em São Paulo.

No começo, as atividades consistiam na montagem de veículos importados dos Estados Unidos. Após cinco anos, a GMB inaugurava oficialmente, em 1930, sua primeira fábrica, em São Caetano do Sul - São Paulo. Em 1958 começou a operar a segunda fábrica, em São José dos Campos - São Paulo, inaugurada oficialmente um ano depois pelo então presidente da República Juscelino Kubitschek (GM, 2007).

Decidida a ampliar sua linha de produtos, a GMB lançou em 1968 o seu primeiro automóvel da marca Chevrolet no país, o Opala, que encerrou seu ciclo de vida 24 anos depois, com mais de um milhão de unidades vendidas.

Em 1973 lançou o Chevette, que acumulou vendas superiores a 1,2 milhão de unidades, até ser substituído pelo Corsa em 1994, primeiro veículo popular com injeção eletrônica de combustível.

Em julho de 2000 inaugurou o Complexo Industrial de Gravataí, no Rio Grande do Sul, uma das fábricas mais modernas do mundo, onde são produzidos os modelos Celta e Prisma. O complexo é referência para especialistas em manufatura de veículos de todo o mundo que querem conhecer o sistema de montagem do modelo, feito com a parceria dos fornecedores sistematizados, instalados dentro do complexo industrial.

O Celta também foi o pioneiro no mercado brasileiro na área de comércio eletrônico, tornando-se o modelo mais vendido do mundo pela internet. Atualmente, a GMB comercializa toda a linha Corsa, a picape Montana e o Meriva por esse meio.

Atualmente, a companhia possui três unidades fabris: São Caetano do Sul (SP), São José dos Campos (SP) e Gravataí (RS), e um campo de provas em Indaiatuba (SP). Possui uma capacidade instalada para produzir 550 mil carros/ano. Produz os modelos Astra Hatch, Astra Sedã, Vectra, Corsa Classic, Corsa Hatch, Corsa Sedã, Meriva, picapes S10 e Montana, Blazer, Zafira, Celta e Prisma (GM, 2007).

A GM alcançou em 2004, pela primeira vez desde sua instalação no Brasil, o primeiro lugar no ranking de participação de mercado. Atualmente disputa a 2ª colocação com a Volkswagen (FENABRAVE, 2007).

### **A Volkswagen no mundo**

As primeiras referências a um “Volkswagen”, ou literalmente “carro do povo”, surgiram na Alemanha em 1904. Mesmo naquela época, havia um consenso entre os engenheiros de que o futuro da indústria automobilística estaria na eficiente produção em massa de carros pequenos e baratos. O surpreendente desenvolvimento na América, onde um mercado de massa para automóveis foi gradualmente tomando forma, parece ter impulsionado a idéia. Todavia, o debate envolvendo o carro do povo, desencadeado pelo modelo Americano, vinha permeado por certo grau de ceticismo. O motivo era que na Alemanha o carro de passageiro era tido com um item absolutamente de luxo, e como tal, sua carga tributária era muito alta. Ao mesmo tempo, a difícil tecnologia de manutenção intensiva representava um obstáculo adicional a qualquer popularização do carro a motor (VOLKSWAGEN, 2007a).

O primeiro carro do povo foi construído, a partir de 1908, do outro lado do Atlântico, onde o poder aquisitivo de massa e a nova tecnologia de produção abriram caminho para a motorização da sociedade americana. A Ford Motor Company produziu o Modelo T, projetado por Henry Ford, utilizando o princípio de esteiras que veio a ser em curto espaço de tempo um símbolo indispensável de produção de massa racionalizada. Quando a produção do “Tin Lizzy” encerrou-se em 1927, 15.007.033 exemplares haviam saído das linhas da Ford em Detroit.

Sob a influência de Henry Ford, a idéia de um carro do povo tornou-se o tema principal da propaganda automotiva na República de Weimar, dando asas à fantasia dos *designers*. O húngaro Bela Barený, um estudante de curso técnico de dezoito anos (mais tarde a ser incluído entre os famosos do mundo automotivo juntamente com August Horch, Ettore Bugatti, Ferdinand Porsche e Heinrich Nordhoff), apresentou seu “projeto de chassi para um carro do povo” em 1925. Embora a motocicleta tenha aberto

caminho para a motorização na Alemanha, os fabricantes de automóveis alcançaram progresso inquestionável no projeto de um carro popular. Em razão dos altos impostos sobre veículos a motor e do alto preço do petróleo, eles prosseguiram com o desenvolvimento de veículos motorizados pequenos e econômicos.

Não como uma “marca”, mas como uma “categoria” os “Volkswagens” se tornaram a principal atração das feiras internacionais de motores em Berlim no início da década de trinta. A BMW, Mercedes, Opel, Ford, Adler e Hanomag – todas elas expunham em 1934 modelos de baixo consumo apropriados à produção em série, que foram promovidos junto ao público interessado como carros do povo. Quando o Partido Nacional Socialista estabeleceu a ditadura, os conceitos técnicos já haviam sido incorporados, e a palavra “Volkswagen” já era amplamente conhecida.

Em 22 de Junho de 1934 a *Reichsverband der Deutschen Automobilindustrie* (RDA) – a associação da indústria automotiva alemã – contratou Ferdinand Porsche para projetar um carro do povo. Entretanto, as companhias que representavam a RDA tinham reservas quanto ao preço limite de 990 Reichsmark (a moeda alemã na época), estabelecido por Adolf Hitler. A escassez de dinheiro estrangeiro e de matéria-prima reforçou as dúvidas, e até mesmo a viabilidade econômica da fábrica da Volkswagen Alemã era vista com ceticismo. A maneira como o projeto seria financiado permanecia incerta.

Nesse meio tempo, em 1937, surgiu o *Deutsche Arbeitsfront* – a Frente de Trabalho Alemã, que procurou promover a imagem de sua organização para o lazer *Kraft durch Freude* (Força Através da Alegria), desenvolvendo um projeto de prestígio para os socialistas. Em 28 de maio de 1937 foi criada a *Gesellschaft zur Vorbereitung des Deutschen Volkswagens mbH* – sociedade limitada para se preparar para o carro do povo alemão que, em 16 de setembro de 1938, foi renomeada *Volkswagenwerk GmbH* (Fábrica Volkswagen) e, em 13 de outubro de 1938, foi registrada comercialmente. O veículo desenvolvido por Ferdinand Porsche foi chamado por Adolf Hitler de KdF-Wagen, ou “Carro da Força Através da Alegria” (VOLKSWAGEN, 2007a).

Com o suporte de uma campanha de propaganda intensiva, em 12 de agosto de 1938, a Frente de Trabalho Alemã lançou o sistema de poupança pessoal para o KdF-Wagen. A idéia era que ao pagar uma quantia mínima por semana a pessoa seria em pouco tempo o orgulhoso proprietário de um Volkswagen. Mas o baixo poder aquisitivo do povo pregou uma peça nas metas ambiciosas de produção; não houve maneira da

demanda cobrir os números de unidades planejados. Para a média do trabalhador industrial, o Volkswagen permaneceu fora de alcance.

No início de 1938 foram iniciadas as construções da Fábrica Volkswagen que havia sido planejada como uma fábrica verticalizada, praticamente auto-suficiente. Seu tamanho, o equipamento técnico básico e a extensão da produção interna foram baseados na fábrica da Ford “River Rouge”, em Detroit, então considerada a fábrica mais moderna do mundo. Escassez de mão-de-obra e de matérias-primas atrasou a construção, de forma que o prédio da Vorwerk (fábrica satélite) em Braunschweig (Brunswick) ficou pronto mais rapidamente. Esse era o lugar, de acordo com os planos da Frente de Trabalho Alemã, onde o núcleo da força de trabalho da Volkswagen seria treinado. Em Outubro de 1938 teve início o treinamento prático na oficina de treinamento e no final de 1938 começou a produção de gabaritos e ferramentas para a ainda inacabada fábrica principal perto da cidade de Fallersleben.

Atualmente o Grupo Volkswagen que engloba as empresas Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Seat e Skoda, têm como acionista majoritário e controlador a Porsche (VOLKSWAGEN, 2007).

### **A Volkswagen no Brasil**

A história da Volkswagen no Brasil começou em 1949, quando pesquisas no mercado latino-americano indicaram o Brasil como o melhor lugar para receber a primeira fábrica da marca fora da Alemanha. Em 23 de maio de 1953, em um pequeno armazém alugado no bairro do Ipiranga, em São Paulo, nasceu a Volkswagen do Brasil. De lá saíram os primeiros fuscas, com peças importadas da Alemanha e montadas por 12 empregados. De 1953 a 1957, foram montados 2820 novos veículos. Os planos da empresa ganharam novos rumos quando em junho de 1956, o governo brasileiro criou condições para instalar no Brasil a indústria automobilística, fixando as bases para o rápido desenvolvimento do setor. No mesmo ano, a Volkswagen, decidiu construir sua fábrica em São Bernardo do Campo, em São Paulo. Já em 2 de setembro de 1957, produzia a Kombi, o primeiro veículo da Volkswagen fabricado no Brasil, com 50% de suas peças e componentes produzidos no país (VOLKSWAGEN, 2007).

Lançado em 3 de janeiro de 1959, o Fusca rapidamente tornou-se sucesso de mercado, numa época dominada pelos grandes automóveis importados. De mecânica simples, econômico, fácil manutenção e resistência comprovada no dia-a-dia, o Fusca

logo conquistou prestígio e tornou-se símbolo do carro apropriado para as condições brasileiras.

A empresa iniciou um profundo trabalho de desenvolvimento de fornecedores e, em fins de 1961, o índice de nacionalização do Fusca e da Kombi já era de 95%.

Em 18 de novembro de 1959 a Volkswagen inaugurou oficialmente sua fábrica em São Bernardo do Campo, com a presença do então presidente da República do Brasil, Juscelino Kubitschek, responsável pela instalação da indústria automobilística no país.

Em julho de 1970, com os primeiros recordes de produção e vendas, a marca chegou ao primeiro milhão de veículos. Em março de 1972, o Fusca registrou o marco histórico de um milhão de unidades vendidas. Em 1973 foi lançada a Brasília, que fez sucesso pela praticidade e amplo espaço interno, vendendo um total de 1.064.416 unidades até ser descontinuada em março de 1982.

O aprimoramento na produção de veículos adequados às condições e exigências brasileiras levou, em junho de 1974, ao lançamento do Passat, modelo de veículo completamente diferente dos anteriores. Ele foi sucesso no Brasil e no exterior principalmente no Iraque, para onde foram exportadas duzentas mil unidades.

A empresa lançou o SP1 e o SP2 em 1972, mas apenas o SP2 teve grande aceitação pelo público, principalmente os jovens, por ter motor 1.7l, de maior potência. O SP1 nem chegou a ser comercializado.

Em 1980, com o parque automobilístico brasileiro consolidado, a Volkswagen decidiu entrar no mercado de caminhões, adquirindo a Chrysler e associando-se a Ford Caminhões. Atualmente a empresa é vice-líder no mercado de caminhões e ônibus (ANFAVEA, 2007).

No início dos anos 1980, depois de construir outra fábrica de automóveis, agora em Taubaté, interior do Estado de São Paulo, a Volkswagen iniciou a produção da chamada Família BX, composta pelos modelos Gol, Voyage, Fox (este exclusivo para exportação aos Estados Unidos e Canadá), Parati e Saveiro.

Em 1984 a Volkswagen entrou no segmento de carros de luxo, com os modelos Santana e em 1985 com a Quantum.

No ano de 1987, em um momento de queda nas vendas, para reduzir os custos e ter melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, a Volkswagen e a Ford juntaram-se e criaram a Autolatina Brasil. Em sete anos, a Autolatina colocou no mercado vários

modelos híbridos, como o Apolo, Logus e Pointer, da Volkswagen, e o Verona, Royale e Versailles, da Ford.

O primeiro carro nacional com injeção eletrônica de combustível e ignição digital com mapeamento eletrônico foi o Gol GTi, lançado em 1988.

Em 1993 a marca Volkswagen comemorou dez milhões de veículos fabricados no país e relançou o Fusca, aproveitando vantagens fiscais oferecidas pelo governo federal para as empresas que produzissem carros populares.

O fim da Autolatina veio com a abertura da economia, em 1994, aliada a um aquecimento do mercado interno, quando as duas marcas precisavam competir em todos os segmentos do mercado, com produtos individualizados.

A nova fábrica de caminhões e ônibus, localizada em Resende (RJ) foi inaugurada em 1996. Nela foi aplicado o inédito conceito de Consórcio Modular, isto é, os fornecedores localizados lado a lado na linha de montagem da fábrica.

Também em 1996 foi inaugurada a fábrica de motores de São Carlos (SP), ampliada meses depois para produzir motores para os modelos Golf e Audi A3.

No mês de janeiro de 1999, com investimentos de R\$ 1,2 bilhão, a empresa inaugurou a fábrica de São José dos Pinhais, Paraná, inicialmente dedicada à produção dos modelos Golf e Audi A3.

Em 2002 a Volkswagen entrou numa nova fase de sua produção, com a inauguração da Fábrica Nova Anchieta, uma das mais modernas do mundo. Localizada na cidade de São Bernardo do Campo, em São Paulo, a fábrica passou por uma reformulação completa para dar início à produção do Novo Pólo. A linha de produção foi equipada com quatrocentos novos robôs e tornou-se totalmente informatizada (VOLKSWAGEN, 2007).

Em 2003 lançou o Fox, um inovador compacto da marca. Para a empresa o modelo marcou o início de uma nova era no mundo dos veículos compactos, incorporando novos parâmetros de tecnologia e qualidade ao segmento. O modelo é pequeno externamente, mas oferece bom espaço interno para o transporte de passageiros e também para cargas em pequenas atividades comerciais. Ele foi construído de dentro para fora (*Designed Around the Passengers*), seguindo o caminho indicado pelo desejo do cliente (identificado por meio de pesquisas), para proporcionar o melhor em espaço, conforto, comodidade, versatilidade e flexibilidade de uso. Atualmente é o veículo mais exportado da marca (Europa, América Latina, Oriente Médio e África).

A Volkswagen foi líder absoluta do mercado automobilístico nacional por 42 anos consecutivos até 2000. Em 2006 ocupou o terceiro lugar, perdendo a vice-liderança para a General Motors por uma diferença de 84 veículos. Também em 2006 o modelo Gol manteve a liderança do mercado automobilístico brasileiro pelo vigésimo ano consecutivo, com 189.131 unidades vendidas (ANFAVEA, 2001, 2006, 2007).

Atualmente, com 19.500 empregados, a Volkswagen está entre as maiores empresas privadas brasileiras e entre as maiores empregadoras e pagadoras de impostos do país. A atual capacidade diária instalada de produção, em suas cinco fábricas no Brasil, é em média de 3.200 veículos, sendo 2.750 automóveis e comerciais leves.

Atualmente é a única montadora do país a participar com produtos em todos os segmentos de mercado (autoveículos, comerciais leves, caminhões e ônibus), fabricados nas cinco unidades: Anchieta/São Bernardo do Campo (SP), Taubaté (SP), São Carlos (SP), São José dos Pinhais (PR) e Resende (RJ) (VOLKSWAGEN, 2007).

Produz os modelos Fox, CrossFox, Gol, Parati, Saveiro, Pólo, Pólo Sedã, Golf e Kombi, além de caminhões e ônibus. Seu faturamento em 2006 foi de R\$ 17,3 bilhões, valor 7% superior ao faturamento de 2005, que foi de R\$ 16,1 bilhões (ANFAVEA, 2007).

A Tabela 1 abaixo resume o posicionamento das quatro montadoras aqui tratadas e seus respectivos posicionamentos nos mercados local e mundial.

Tabela 1 – Posicionamento nacional e mundial das montadoras estudadas

MARCA	MERCADO BRASILEIRO (em %)								RANKING MUNDIAL			
	Automóveis				Automóveis + Comerciais Leves							
	2003	2004	2005	2006	2003	2004	2005	2006	2003	2004	2005	2006
<b>FIAT</b>	29,71 1°	22,76 3°	24,66 2°	24,88 2°	25,34 1°	23,77 2°	24,98 1°	25,40 1°	11°	11°	12°	11°
<b>FORD</b>	8,71 4°	9,37 4°	9,63 4°	8,57 4°	11,19 4°	10,93 4°	12,13 4°	11,25 4°	2°	3°	3°	3°
<b>GM</b>	26,97 2°	28,00 1°	24,23 3°	24,37 3°	24,76 2°	25,51 1°	22,54 2°	22,37 2°	1°	1°	1°	1°
<b>VOLKS</b>	19,09 3°	23,02 2°	25,66 1°	25,65 1°	21,01 3°	22,16 3°	21,63 3°	22,37 2°	4°	4°	4°	4°
<b>TOTAIS</b>	84,48	83,15	84,18	83,47	82,30	82,37	81,28	81,39				

Fonte: FENABRAVE e OICA, 2007.

## **Características e tendências do setor automobilístico brasileiro**

O setor automobilístico brasileiro pode ser claramente dividido em três fases principais:

### **Fase 1 – Início**

Da criação do GEIA em 1956 a meados dos anos 1990 – proteção governamental e acordos setoriais.

Em 1956, Juscelino Kubitschek criou o GEIA com o objetivo de estimular a fabricação global e não somente a montagem de veículos no país. Para tal, o governo concedeu alguns benefícios, como taxas de câmbio mais favoráveis apenas para importação de peças, não fabricadas localmente e crédito para financiamento de máquinas e equipamentos destinados à instalação e ampliação do parque fabril brasileiro – era o início da forte barreira para importação de veículos completos. Também foram criados, pelo governo, mecanismos de crédito para o consumidor adquirir veículos.

As sucessivas crises econômicas, no Brasil e no mundo, mudaram o curso da indústria automobilística brasileira, entre os anos 1980 e início dos anos 1990. As vendas caíram, o setor apresentava baixa produção, defasagem tecnológica, pouca competitividade internacional e altos custos ao longo da cadeia. Em 1992 e 1993, governo, indústria, concessionários e trabalhadores, em comum acordo, firmaram um acordo setorial automotivo, no qual foram traçadas diversas metas para o setor. Dentre as medidas adotadas para incentivar o setor destacam-se: reduções da carga tributária (IPI e ICMS), redução no preço final ao consumidor, manutenção dos empregos e ampliação dos financiamentos. Em 1993 surgiu o carro popular, que se aproveitando das reduções na carga tributária, tornou-se um sucesso de vendas, representando um marco para a indústria nacional, alavancando produção e vendas. Em 1993 representou 26,9% do total de vendas no mercado nacional, atingindo em 2001, 71,1%, sua maior participação nas vendas (ANFAVEA, 2007).

Para Coutinho e Ferraz (1993) o fechamento do mercado no passado, em um primeiro momento, foi importante para viabilizar a indústria, mas, em seguida foi um dos principais obstáculos a sua modernização. A instalação de um parque produtivo nos anos cinquenta não foi acompanhada, progressivamente, de políticas de distribuição de renda e de redução dos tributos que permitisse a expansão da indústria, ou, efetivamente

a constituição de uma indústria de consumo de massa, em contrapartida a uma estrutura de produção em massa. A estagnação do mercado e o seu fechamento continuado durante os anos oitenta dificultaram o processo de melhorias, gerando uma indústria defasada e pouco competitiva, principalmente no caso dos automóveis, e menos no de veículos comerciais.

## **Fase 2 – Transformações**

Meados dos anos 1990 ao início dos anos 2000 – abertura às importações, novos concorrentes, reestruturações e investimentos.

Após décadas de mercado protegido, desempenho instável e uso de tecnologias antiquadas, a indústria automobilística brasileira passou, nesse período, por uma profunda reestruturação para poder sobreviver à abertura do mercado e ao acirramento da competição internacional. A indústria havia chegado a uma encruzilhada, pois com o avanço da globalização seria impossível manter, por muito mais tempo, um grau de defasagem tecnológica e organizacional que impunha aos consumidores produtos obsoletos e de preços elevados, em comparação com os padrões internacionais.

Desde 1990, a indústria, sob o impacto da abertura do mercado brasileiro, tem realizado significativos investimentos em direção à produção enxuta, com qualificação de pessoal, novas práticas de gestão, melhor relacionamento com os fornecedores, distribuidores e sindicatos de trabalhadores. Isso contribuiu para a melhoria do desempenho da indústria, embora ainda persista uma relativa defasagem com relação aos principais países produtores. Foi certamente a maior “onda de mudanças” desde que a indústria se instalou no país na década de cinquenta (COUTINHO e FERRAZ, 1993).

Nesse período, a estrutura do setor automotivo no Brasil sofreu fortes mudanças em função das transformações do cenário econômico, tanto nacional como internacional: à abertura comercial e financeira do país acrescentou-se uma forte reestruturação do setor. Impelida pela onda de internacionalização da economia, pela necessidade de modernizar sua estrutura e produtos, e de reduzir custos, a indústria automobilística partiu para a prospecção de mercados emergentes, fez aquisições, fusões, firmou novos acordos com fornecedores e foi em busca de vantagens territoriais e fiscais que modificaram a geografia do setor.

Após a abertura do mercado brasileiro nos anos 1990 para as importações, ficou evidente o atraso da indústria local em termos de técnicas de produção e qualidade do produto. As indústrias instaladas passaram a competir com novas empresas que

ofereciam produtos mais modernos, seguros e eficientes. O então potencial mercado nacional, aliado a uma política de incentivos fiscais fez o parque automobilístico nacional passar das quatro grandes tradicionais montadoras (Fiat, Ford, GM e Volks) para as atuais 25 montadoras com instalações fabris no território nacional.

Foi o período marcado pelas reestruturações setorial, englobando, principalmente, o processo de desverticalização com o emprego de terceirizações e modularizações.

Os bons números que o setor apresentou em 1997 (quase dois milhões de unidades produzidas e recordes de vendas internas) marcaram o início de um período de investimentos no setor automotivo. Impulsionadas pelos bons números daquele ano e pelo cenário promissor do país, várias montadoras decidiram instalar fábricas no país (ex: Renault, Peugeot, Honda e Toyota). Outras resolveram ampliar e modernizar as antigas plantas (ex: Volkswagen Anchieta) e abrir nova plantas (ex: Ford Camaçari).

Segundo dados da ANFAVEA (2006) no período de 1994 a 2005 a indústria automobilística nacional, incluindo autopeças, investiu US\$ 32 bilhões que resultaram numa capacidade instalada para produzir 3,5 milhões de unidades/ano.

### **Fase 3 – Atual**

Início dos anos 2000 aos dias atuais – exportação de veículos, componentes e serviços de engenharia, facilidades de pagamentos, ameaça dos fabricantes da China, Índia, Rússia e Leste Europeu, novos acordos de incentivo às exportações e recordes históricos de produção e vendas.

Apoiada nos números descritos no subcapítulo 1.4, a indústria automobilística nacional entrou agora numa nova fase ainda mais ambiciosa. Além de exportar veículos e componentes para todos os continentes, passou também a incluir serviços de engenharia em sua pauta de exportações. Vale lembrar que não chegam a dez, em todo o mundo, o número de países com tal capacitação tecnológica. O setor automobilístico vem sendo vetor de inovações tecnológicas para muitos outros setores da economia brasileira. Por exemplo, muitas empresas fornecedoras de autopeças apresentaram, durante algum tempo, níveis de capacitação tecnológica compatíveis com os encontrados em empresas estrangeiras que atuavam no mesmo ramo (CONSONI e QUADROS, 2002).

No ano de 2003 foi lançado, pela indústria automobilística nacional, o primeiro veículo mundial movido a dois combustíveis em qualquer proporção. No mesmo ano,

esses veículos responderam por 3,7% das vendas, em 2004 por 21,6%, em 2005 por 50,2% e em 2006 por 78,1% (ANFAVEA, 2007).

As montadoras brasileiras anunciaram em 2006 um investimento de R\$ 6 bilhões até o final da década (FERREIRA, 2006). Trata-se de um dos maiores movimentos já feitos pelo setor desde a adoção do Plano Real. Boa parte desse montante será destinada ao desenvolvimento de carros 100% brasileiros (do *design* à engenharia e produção), mas com padrão de qualidade global. Dessa forma o país firma-se como um dos poucos a dominar todo o ciclo a indústria automobilística, capacitado da concepção à produção do veículo atendendo padrões globais. Assim, direciona seu potencial ao crescente mercado interno e habilita-se como pólo exportador.

Para Consoni e Quadros (2002) a questão que ora se colocava era se, em um contexto de maior inserção do país na economia mundial e de forte internacionalização da cadeia automobilística, essas características podem permanecer presentes. Era o momento de avaliar a possibilidade de o Brasil configurar-se como pólo de excelência automobilístico e, a partir disso, estabelecer políticas setoriais que facilitem o caminho nessa direção.

Nessa fase as exportações tiveram grande peso nas vendas do setor até meados de 2003, iniciando uma queda constante até o momento atual devido a forte valorização do real perante o dólar, tornando os produtos nacionais pouco competitivos no mercado externo. Esta é uma questão incessantemente discutida pelos dirigentes do setor e alvo de solicitações de compensações junto ao governo federal.

A partir de 2006, as facilidades de financiamento para aquisição de veículos novos foram ampliadas devido às baixas taxas de juros aplicadas e pelos amplos prazos de pagamento oferecidos. Para as empresas, segundo Camacho (2007), a estabilidade econômica, a queda da taxa de juros e a expansão da massa salarial e do crédito seguram as altas verificadas no setor e estimulam as empresas a investir e reverter os prejuízos da década passada. Entre algumas ações operacionalizadas pelas montadoras destacam-se: a Fiat abriu o terceiro turno na fábrica de Betim e recebeu do governo estadual um terreno ao lado da atual fábrica para ampliação. A Volkswagen contratou 700 funcionários em Taubaté para implementar o terceiro turno. A General Motors criou 600 vagas para engenheiros.

A fase atualmente vivida pelo setor automotivo brasileiro revive o bom desempenho de 1997, considerado até então o melhor ano do setor no país. Todos os recordes devem ser batidos neste ano de 2007: produção, vendas no mercado interno e

receita com exportação (ANFAVEA, 2007). Já a FENABRAVE (2007) tem uma visão mais conservadora sobre as tendências do setor, prevendo que para o segmento de automóveis e comerciais leves as expectativas são de uma acomodação de taxas de crescimento em torno de 10,2%, após um respeitável aumento de 12,1% em 2006. Essa pequena queda na expansão será resultado do menor crescimento da renda, do esgotamento da capacidade de aumentar os prazos de pagamento e do aumento do consumo de outros bens duráveis de alto valor, como imóveis.

## ANEXO

### A - Glossário sobre campos e armas da competição

(CONTADOR, 2008)

**Adequabilidade das armas:** Avaliação resultante de duas medidas simultâneas, ambas relacionadas a uma situação considerada ideal: nível dos postos dos focos e correlação dos postos dos focos.

**Alvo:** 1. Objetivo de uma arma da competição, objetivo que uma arma da competição deve mirar. 2. Serve para canalizar e orientar os esforços de uma arma da competição. 3. O alvo é determinado pelo campo da competição. 4. Cada campo da competição tem o seu alvo. 5. São alvos: produtividade, qualidade no processo, velocidade, flexibilidade, confiabilidade, novidade, acessibilidade, desejabilidade e responsabilidade social. 6. Os alvos devem ser representados por palavras formadas pelo sufixo nominal *-dade*.

**Arma:** 1. Qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários da empresa com atribuições homogêneas. 2. Na maioria dos casos, a quantidade de armas da empresa pode chegar ou até superar uma centena. 3. As armas são classificadas segundo sua natureza em: armas de produção, de atendimento, de planejamento e de apoio.

**Arma da competição:** 1. Qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários com atribuições homogêneas utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva, como marketing, tecnologia da informação, automação do processo produtivo. 2. Atividade ou recurso que não interessa ao cliente (a ele, por exemplo, não aproveita conhecer o índice de rejeição; interessa-lhe, sim, a qualidade do produto). 3. Origem da vantagem competitiva. 4. Na maioria dos casos, a quantidade de armas da competição de uma empresa varia de 40 a 60. 5. O conjunto das armas da competição retrata a estratégia competitiva operacional. 6. As armas da competição são classificadas segundo sua importância para a competição em: armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes para cada campo da competição. 7. Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo e para competir em um campo são necessárias várias armas.

**Arma irrelevante:** 1. Arma pertencente ao conjunto das armas da competição da empresa que não propicia vantagem competitiva a ela nem no seu campo da competição nem no seu campo coadjuvante. 2. Arma da competição inútil para uma determinada estratégia competitiva de negócio. 3. Arma que proporciona dispersão. 4. Arma que

deve ter baixa intensidade, exigindo pequeno investimento. 5. Arma pertencente à classe C de *Nihans* e determinada pela aplicação do índice de *Nihans* sobre os resultados de uma *matriz de priorização das armas*. Vide *dispersão, índice de Nihans e matriz de priorização das armas*.

**Arma relevante:** 1. Arma pertencente ao conjunto das armas da competição da empresa que proporciona elevada vantagem competitiva a ela no campo escolhido para competir. 2. Arma necessária para a competição num determinado campo da competição. 3. Arma que proporciona foco. 4. Arma que deve ter alta intensidade, justificando um elevado investimento para a obtenção de expressiva competência. 5. Arma pertencente à classe A de *Nihans* e determinada pela aplicação do índice de *Nihans* sobre os resultados de uma *matriz de priorização das armas*. Vide *foco, índice de Nihans e matriz de priorização das armas*.

**Arma semi-relevante:** 1. Arma pertencente ao conjunto das armas da competição da empresa que proporciona mediana vantagem competitiva a ela no seu campo da competição e que proporciona vantagem competitiva no seu campo coadjuvante. 2. Arma de importância intermediária entre as armas relevantes e as irrelevantes para o campo da competição. 3. Arma que não afeta o foco nem a dispersão. 4. Arma que deve ter intensidade média, não sendo justificável um alto investimento. 5. Arma pertencente à classe B de *Nihans* e determinada pela aplicação do índice de *Nihans* sobre os resultados de uma *matriz de priorização das armas*. Vide *foco, dispersão, intensidade das armas e matriz de priorização*.

**Benefício do produto:** Conjunto de utilidades, proveitos e vantagens, materiais e psicológicas, de um produto.

**Campo coadjuvante:** 1. *Locus* imaginário secundário e complementar da disputa entre empresas pela preferência do cliente ao produto e/ou à empresa. 2. *Locus* imaginário onde a empresa alternativamente busca alcançar e manter vantagem competitiva. 3. Complemento dos campos da competição na definição da estratégia competitiva de negócio. 4. Representa um atributo do produto ou da empresa valorizado e de interesse do cliente. 5. Os campos coadjuvantes são os mesmos 14 campos da competição e complementam a estratégia de posicionamento do produto no mercado. 6. Pela escolha de diferentes combinações entre campos da competição e campos coadjuvantes, as empresas se diferenciam entre si quanto às características dos produtos e/ou quanto às da própria empresa.

**Campo da competição:** 1. *Locus* imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva por meio do produto, como preço e qualidade do produto. 2. Representa um atributo do produto ou da empresa valorizado e de interesse do cliente. 3. 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. 4. Pela escolha de diferentes campos da competição, as empresas se diferenciam entre si quanto às características dos produtos e/ou quanto às da própria empresa. 5. Os 14 campos da competição são agrupados em cinco macrocampos. Vide *macrocampo da competição*.

**Cliente:** Pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza de forma assídua bens ou serviços de uma empresa ou de um prestador de serviços.

**Coefficiente de correlação linear de Pearson:** 1. Medida do grau e do sentido da correlação linear, indicado por  $r$ , que varia de  $(-1)$  a  $(+1)$ . 2. O sentido é positivo quando as duas variáveis crescem simultaneamente e é negativo quando uma variável cresce enquanto a outra decresce. 3. A interpretação dos valores do coeficiente de correlação linear de Pearson, do coeficiente de correlação linear de Spearman e do coeficiente de associação de Yule (Q) obedece à seguinte convenção citada por Pedro Luiz de Oliveira Costa Neto:

<b>r de Pearson ou r de Spearman ou Q de Yule</b>	<b>Interpretação</b>
+0,90 a +1,00	Associação positiva muito forte
+0,80 a +0,89	Associação positiva forte
+0,70 a +0,79	Associação positiva moderada
+0,60 a +0,69	Associação positiva fraca
+0,01 a +0,59	Associação positiva muito fraca ou desprezível
0,00	Nenhuma associação
-0,01 a -0,59	Associação negativa muito fraca ou desprezível
-0,60 a -0,69	Associação negativa fraca
-0,70 a -0,79	Associação negativa moderada
-0,80 a -0,89	Associação negativa forte
-0,90 a -1,00	Associação negativa muito forte

Fonte: Costa Neto, 1977.

**Coefficiente de explicação:** 1. Medida do poder de uma variável em ser a causa de um fenômeno. 2. Valor é equivalente ao quadrado do coeficiente de correlação linear ( $r^2$ ).

**Competição:** 1. Disputa entre empresas pela preferência do cliente que objetiva igualar ou superar outra empresa e que implica no forte desejo de vencer. 2. Concorrência exacerbada. 3. Disputa por compradores que as empresas travam entre si, usando vantagens competitivas. Vide *vantagem competitiva*.

**Competir num campo:** Ser ou almejar ser melhor que as concorrentes no campo da competição. 2. Ser ou almejar ser a empresa líder no campo da competição. 3. Possuir ou almejar possuir uma posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente que leve a empresa a ser mais competitiva que uma concorrente no campo da competição.

**Competitividade:** 1. Capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas. 2. Capacidade da empresa em obter vantagem competitiva. 3. Decorrência do alinhamento das armas relevantes aos campos da competição e aos campos coadjuvantes escolhidos pela empresa.

**Concorrência:** 1. Disputa entre empresas pela preferência do cliente no mesmo segmento de mercado. 2. É caracterizada pela existência de um conjunto de empresas que exercem uma mesma atividade ou atuam no mesmo campo.

**Concorrente:** Empresa que disputa o mesmo cliente no mesmo segmento de mercado.

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

**Consumidor:** Pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produtos ou serviço como destinatário final.

**Correlação:** Tendência da variação conjunta entre duas variáveis.

**Correlação dos postos dos focos:** 1. Coeficiente de correlação linear de Pearson entre os postos ideais dos focos e os postos reais dos focos. 2. Mede a ordem (seqüência) dos postos reais em relação aos postos ideais.

**Correlação linear:** 1. Tendência da variação conjunta entre duas variáveis quando a linha de tendência é representada por uma reta (uma equação de primeiro de grau). 2. O grau e o sentido de relacionamento entre dois conjuntos de valores são medidos pelo coeficiente de correlação linear. (Vide *coeficiente de correlação linear de Pearson*).

Teste do coeficiente de correlação linear de Pearson

Segundo Costa Neto (1977, p. 186), só se pode afirmar, a um dado nível de significância, que há correlação entre duas variáveis se o coeficiente obtido for maior que:

$$r = \sqrt{\frac{t_{n-2}^2}{n-2+t_{n-2}^2}}$$

onde:

t = distribuição t de Student (Os valores de t são encontrados nos livros de Estatística.

Geralmente é adotado o nível de significância de 5%, sendo 2,5% em cada cauda)

n = tamanho da amostra

r = coeficiente de correlação linear de Pearson

<b>Valores de r abaixo dos quais não há correlação entre duas variáveis para nível de significância de 5%</b>										
<b>n</b>	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>r</b>	0,95	0,88	0,81	0,76	0,71	0,67	0,63	0,60	0,58	0,55
<b>n</b>	14	15	16	17	18	19	20			30
<b>r</b>	0,53	0,51	0,49	0,48	0,47	0,45	0,44			0,36

Fonte: Contador, 2008.

Correlação para variáveis ordinais:

Em algumas situações, é necessário correlacionar o grau de competitividade, que é uma variável contínua, com variáveis ordinais, como a percepção dos dirigentes das empresas sobre alguns aspectos (percepção 10 não é o dobro da percepção 5). Como essas variáveis ordinais não são variáveis contínuas, a correlação de Pearson não pode, a rigor, ser aplicada. O correto seria utilizar um teste não-paramétrico. Mas, como os testes não-paramétricos exigem amostras com 30 ou 40 elementos, eles são inaplicáveis a amostras menores, como é o caso mais freqüente das pesquisas com o modelo de

campos e armas da competição. Portanto, é aceitável relaxar as condições rigorosas da correlação de Pearson e aplicá-la, tendo a consciência que os resultados serão aproximados.

A correlação de Pearson (COSTA NETO, 1977, P. 181) é aplicável às situações onde as duas variáveis são contínuas. A correlação de Spearman (COSTA NETO, 1977, P. 188) é aplicável às situações onde as duas variáveis são ordinais. Nos casos do modelo de campos e armas da competição quase sempre as duas variáveis são contínuas e por isso se aplica a correlação linear de Pearson. Quando se trata de postos (caso das percepções), há uma variável contínua, que é o grau de competitividade, e outra ordinal. Nesse caso, tanto a correlação de Pearson quanto a de Spearman dão resultados aproximados. Como na bibliografia pesquisada não foi encontrada uma correlação aplicável a esse caso, é aceitável usar a correlação de Pearson fazendo a ressalva que os resultados são aproximados.

O mais recomendável é calcular o coeficiente de correlação de Pearson e o de Spearman e interpretá-los conjuntamente para obter uma conclusão mais confiável.

***Criação de valor para o cliente:*** Oferta de um produto cujo benefício seja maior que o custo total para o cliente.

***Dinâmica competitiva:*** 1. Sucessão de reações competitivas das empresas concorrentes provocada por um movimento competitivo de uma delas. 2. Ocorre quando uma ação (ou reação) de uma empresa provoca reações das concorrentes que provocam reação da empresa e assim sucessivamente. 3. É causada pela rivalidade competitiva.

***Dispersão:*** 1. O mesmo que dispersão das armas no campo da competição. 2. Variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. 3. Variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas irrelevantes para o campo escolhido para competir. 4. Variável que mede a utilização de armas inúteis à competição empresarial no campo da competição escolhido pela empresa. 5. O oposto do foco. 6. Variável calculada pela relação entre a soma da *intensidade* das *armas irrelevantes* e a soma da *intensidade* máxima possível de ser obtida em tais armas e que corresponde à média da intensidade das armas irrelevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade das armas (quanto maior for a intensidade das armas irrelevantes, maior será a dispersão). 7. Variável normal, portanto contínua, com domínio entre 0 e 1. Vide *intensidade da arma e armas irrelevantes*.

***Dispersão média:*** Média dos valores da dispersão de um conjunto de empresas.

***Empresa competitiva:*** Empresa capaz de obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas.

***Empresa mais competitiva:*** 1. Empresa que possui maior capacidade de obter resultado sustentável superior ao de uma concorrente, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas. 2. Empresa que apresenta maior *grau de competitividade*, segundo o indicador adotado, que uma concorrente.

***Empresa menos competitiva:*** 1. Empresa que possui menor capacidade de obter resultado sustentável superior ao de uma concorrente, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas. 2. Empresa que apresenta menor *grau de competitividade*, segundo o indicador adotado, que uma concorrente.

***Empresas de mediana competitividade:*** 1. Conjunto das empresas do universo amostral (ou populacional) cujo grau de competitividade seja maior que o índice de Nihans calculado para o conjunto de todas as empresas não pertencentes ao conjunto das mais competitivas. 2. Empresas pertencentes à Classe B de Nihans. Vide *Grau de competitividade da empresa e Índice de Nihans*.

***Empresas mais competitivas:*** 1. Conjunto das empresas do universo amostral (ou populacional) cujo grau de competitividade seja maior que o índice de Nihans. 2. Empresas pertencentes à Classe A de Nihans. Vide *Grau de competitividade da empresa e Índice de Nihans*.

***Empresas menos competitivas:*** 1. Conjunto das empresas do universo amostral (ou populacional) cujo grau de competitividade seja menor que o índice de Nihans calculado para o conjunto de todas as empresa não pertencentes ao conjunto das mais competitivas. 2. Empresas pertencentes à Classe C de Nihans. Vide *Grau de competitividade da empresa e Índice de Nihans*.

***Estratégia:*** Um guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que compreende duas partes: ações e reações envolvendo aspectos do negócio, e preparação para obter vantagens nas interações (ZACCARELLI, 2004).

***Estratégia competitiva:*** 1. Criação de uma posição exclusiva e valiosa, traduzida na escolha de um conjunto diferente de atividades, com o fim de entregar um composto de valor único para o cliente, marcando uma posição estratégica (PORTER, 2004). 2. Estratégia de diferenciação, tanto da empresa quanto dos produtos, que gera vantagem

competitiva à ela. 3. Conjunto formado pela estratégia competitiva de negócio e pelas estratégias competitivas operacionais.

**Estratégia competitiva de negócio:** 1. Estratégia competitiva de uma empresa ou de uma unidade de negócio para o posicionamento de um produto ou da própria empresa num mercado, cuja essência está na escolha dos campos da competição e dos campos coadjuvantes para cada par produto/mercado. 2. Versa basicamente sobre quatro questões: a) definição da empresa almejada (delineamento inicial do negócio e fixação dos objetivos permanentes); b) definição da linha de produtos; c) definição dos mercados de atuação da empresa e caracterização dos clientes em cada mercado para cada produto (definição dos pares produto/mercado); e d) definição dos campos da competição e dos campos coadjuvantes de cada par produto/mercado. 3. Evidencia a visão externa da empresa (aquela que ela tem em relação aos clientes e aos concorrentes).

**Estratégia competitiva operacional:** 1. Estratégia interna à empresa relativa aos seus departamentos ou às suas áreas funcionais. 2. Versa sobre a escolha dos meios a serem utilizados pela empresa para alcançar vantagem competitiva e refere-se às competências existentes ou a serem adquiridas. 3. Definição das ações internas à empresa necessárias à implementação da estratégia competitiva de negócio e alinhadas aos campos da competição e aos campos coadjuvantes da empresa (ou seja, alinhadas à estratégia competitiva de negócio). 4. Consiste na escolha das armas da competição a serem usadas pela empresa, na determinação da intensidade de cada arma e no alinhamento das armas aos campos. 5. Evidencia a visão interna da empresa, tratando especificamente do uso de armas que aumentam sua competitividade.

**Estratégia corporativa:** 1. Estratégia relativa à corporação como um todo e só aplicável àquela que possui mais de uma empresa ou de um negócio. 2. Versa basicamente sobre quatro questões: a) definição do conjunto dos negócios da corporação (em quais negócios ela deve atuar); b) definição do relacionamento entre esses negócios; c) alocação de recursos a cada negócio; e d) definição da forma de mudar os negócios e seus relacionamentos, como por meio de aquisição ou venda de negócios, aliança estratégica e outros. 3. A metodologia do modelo de campos e armas da competição não se aplica à formulação das estratégias corporativas.

**Estratégia de negócio:** Estratégia de uma empresa ou de uma unidade de negócio para o posicionamento de um produto num mercado.

**Estratégia de posicionamento:** 1. Definição de uma posição estratégica do produto e da empresa no mercado. 2. Definição do conjunto de produtos (bens ou serviços) a ser oferecido num determinado mercado (definição dos pares produto/mercado), que atenda às exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios dos clientes empresariais e/ou consumidores em termos de preço, produto, atendimento, prazo ou imagem. 3. A essência do posicionamento estratégico é a escolha deliberada de um conjunto de atividades diferentes daquelas dos rivais.

**Estratégia funcional:** 1. Estratégia interna à empresa relativa aos seus departamentos ou às áreas funcionais (marketing, produção, finanças, vendas, recursos humanos). 2. O mesmo que estratégia operacional.

**Estratégia operacional:** O mesmo que estratégia funcional.

**Foco:** 1. O mesmo que foco das armas no campo da competição. 2. Variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. 3. Variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas relevantes para o campo escolhido para competir. 4. Variável que mede a utilização de armas necessárias à competição empresarial no campo escolhido. 5. O oposto da dispersão. 6. Variável calculada pela relação entre a soma da *intensidade* das *armas relevantes* e a soma da *intensidade* máxima possível de ser obtida em tais armas e que 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). 7. Variável normal, portanto contínua, com domínio entre 0 e 1. Vide *intensidade da arma* e *armas relevantes*.

**Foco médio:** Média dos valores do foco de um conjunto de empresas.

**Grau de adequabilidade das armas:** 1. Média dos postos em foco nos campos onde a empresa decidiu competir. 2. Média dos  $n$  postos em foco das armas pertinentes aos  $n$  campos da competição da empresa e a média ideal correspondente à média dos valores de 1 a  $n$ . 3. Quanto menor a média, maior o grau de adequabilidade, pois o foco em cada campo da competição declarado pela empresa ocupa os melhores postos. Vide *adequabilidade das armas*.

**Grau de adequabilidade médio das armas:** Média do grau de Adequabilidade das armas de um conjunto de empresas.

**Grau de competitividade da empresa:** 1. Medida da *competitividade* de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico. 2. Variação

absoluta ou variação percentual, num determinado período de tempo, do faturamento ou da receita líquida ou do volume de produção ou de outro indicador de crescimento de mercado em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico, assegurada uma rentabilidade satisfatória. 3. Critérios de cálculo de indicador de mercado utilizados com maior frequência: a) variação em números absolutos de uma dessas três variáveis no período de alguns anos; b) variação em números absolutos de uma dessas três variáveis no período dividido pela variação do setor, indicador que mede o quanto do crescimento do mercado foi conquistado pela empresa; c) crescimento da participação de mercado; d) variação percentual de participação de mercado; e e) uma dessas três variáveis em um ano dividido pela de alguns anos antes (geralmente quatro anos).

**Hipótese:** 1. Proposição antecipada provisoriamente como explicação de fatos, fenômenos naturais, e que deve ser ulteriormente verificada (validada ou rejeitada) pela dedução ou pela experiência. 2. Etimologicamente, hip(o)- é um prefixo culto do grego que significa sob, debaixo de, e por isso hipótese é a ação de pôr embaixo, o que se põe por baixo, base, fundamento; princípio de algo; idéia fundamental; suposição (HOUAISS, 2001).

**Índice de Nihans:** 1. Índice utilizado para separar um conjunto homogêneo de itens quantificados, sendo mais importantes (Classe A) aqueles maiores que o índice e menos importantes (Classe não-A) aqueles inferiores ao índice. 2. A aplicação do índice sobre a Classe não-A propicia, analogamente, a identificação dos itens menos importantes (Classe C, aqueles menores que o índice) e dos itens de mediana importância (Classe B, aqueles maiores que o índice). 3. Pode ser utilizado para separar um conjunto homogêneo de itens quantificados em diversas classes, desde que seja aplicado sucessivas vezes sobre a última classe de itens. 4. O índice é utilizado pelo modelo de campos e armas da competição para separar as empresas, segundo seu grau de competitividade, em empresas mais competitivas, de mediana competitividade e menos competitivas e para separar as armas da competição, segundo sua relevância para gerar vantagem competitiva num campo da competição, em armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes. 5. O índice de Nihans (N) é calculado por meio da fórmula seguinte, onde X é o valor do item:

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

**Indústria:** 1. Conjunto de empresas que comercializam produtos ou serviços assemelhados. 2. Conjunto de empresas pertencentes à mesma cadeia produtiva, do mesmo tipo de fornecedor ao mesmo tipo de consumidor final.

**Inferência:** Processo lógico pelo qual se afirma a verdade de uma proposição em decorrência de sua ligação com outras já reconhecidas como verdadeiras.

**Inteligência competitiva:** Capacidade de entender o ambiente empresarial e o funcionamento da empresa, identificar e avaliar oportunidades e ameaças e formular alternativas de estratégias competitivas.

**Intensidade da arma:** 1. Intensidade com que cada arma da competição é utilizada pela empresa, avaliada em cinco níveis. 2. Potência e alcance de uma arma. 3. Grau de eficácia da utilização dos recursos da arma. 4. Variável discreta com domínio entre 0 e 5 e que deve ser avaliada conforme descrição feita no questionário ou pelo método expedito.

**Intensidade média das armas (IMA):** 1. Média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa (as relevantes, as semi-relevantes e as irrelevantes). 2. Variável matemática que mede o nível de intensidade do conjunto das armas da competição da empresa e independe do campo da competição escolhido pela empresa. 3. Variável que mede o esforço de aprimoramento de todas as armas da competição da empresa e que reflete a aplicação da filosofia da Qualidade Total. 4. Variável normal, portanto contínua, com domínio entre 0 e 5.

**Macroarma:** Agrupamento de armas similares segundo qualquer critério ou que possuam um mesmo objetivo.

**Macrocampo da competição:** 1. Agrupamento dos campos da competição. 2. Os 14 campos da competição são agregados em cinco macrocampos: Competição em preço: 1. em preço propriamente dito; 2. em condições de pagamento; e 3. em prêmio e/ou promoção; Competição em produto (bem ou serviço): 4. em projeto do produto; 5. em qualidade do produto; e 6. em diversidade de produtos; Competição em atendimento: 7. em acesso ao atendimento; 8. em projeto do atendimento; e 9. em qualidade do atendimento; Competição em prazo: 10. em prazo de entrega do produto; e 11. em prazo de atendimento; Competição em imagem: 12. do produto, da marca e da empresa; 13. de empresa confiável; e 14. em responsabilidade social.

**Matriz de priorização das armas:** 1. Matriz quadrada contendo todas as armas em análise nas linhas e todas as armas nas colunas que, pela comparação de cada arma da linha com as armas das colunas, possibilita classificar as armas em armas relevantes,

semi-relevantes irrelevantes e neutras, para um campo da competição. 2. O procedimento para a classificação das armas está descrito na seção 4.3.3.

**Modelo de campos e armas da competição:** 1. Modelo analógico e simbólico para a empresa aumentar seu grau de competitividade. 2. Suas principais aplicações são: a) entender, analisar e explicar como um grupo de empresas pertencentes ao mesmo segmento econômico compete entre si; b) entender, analisar e explicar a posição competitiva de uma empresa em relação às concorrentes; c) diagnosticar as deficiências e identificar as características competitivas de uma empresa; d) aumentar a competitividade de uma empresa; e) formular a estratégia competitiva de negócio da empresa; f) formular as estratégias competitivas operacionais alinhadas à estratégia competitiva de negócio; e g) alinhar (dar coerência e harmonizar) as estratégias competitivas operacionais à estratégia competitiva de negócio da empresa.

**Negócio:** Conjunto de atividades relacionadas cujo objetivo é fornecer produtos de base tecnológica similar, produzidos com tecnologia similar e disponibilizados por um sistema de distribuição similar.

**Nihans:** Vide *Índice de Nihans*.

**Nível de significância ( $\alpha$ ):** 1. Probabilidade de, num teste de hipótese, rejeitar a hipótese nula ( $H_0$ ) sendo ela verdadeira. 2. Medida do erro cometido ao rejeitar a hipótese nula ( $H_0$ ) sendo ela verdadeira. 3. Quanto menor o nível de significância, menor o erro, portanto melhor o resultado do teste de hipótese. (COSTA NETO, 1977).

**Par produto/mercado:** 1. Entidade caracterizada simultaneamente pelo produto (ou família de produto) e pelo mercado e evidencia que se o produto ou o mercado variar, o par será outro. 2. Para cada par produto/mercado, deve ser escolhido um mix de campos da competição e de campos coadjuvantes.

**Porte:** 1. Tamanho da empresa. 2. Tamanho medido pelo ativo total ou pelo patrimônio ou pelo faturamento ou pela receita líquida ou pelo volume de produção ou pelo número de funcionários ou por outro indicador.

**Preço de mercado:** Preço que equilibra a quantidade procurada e a quantidade ofertada.

**Preço do produto:** 1. Quantidade monetária equivalente ao produto, em função de sua capacidade de ser negociado no mercado. 2. Razão de troca entre um produto e outro.

**Produto:** 1. Resultado de um processo produtivo ou da execução de um trabalho. 2. Pode ser um bem ou um serviço. 3. Pode ser tangível ou intangível.

**Produto coadjuvante:** 1. produto acessório ou complementar agregado ao produto principal que aumenta o valor atribuído pelo cliente ao produto principal. 2. Pode ser

tanto um bem quanto um serviço e pode ser agregado tanto a um bem quanto a um serviço.

**Receita líquida:** 1. Receita bruta deduzida dos impostos incidentes sobre vendas, das devoluções e dos abatimentos. 2. O mesmo que receita operacional líquida.

**Receita marginal:** Receita obtida com a venda de mais uma unidade de produto para um nível qualquer de produção.

**Respondente:** 1. Empresa do universo populacional da pesquisa que respondeu ao questionário. 2. Empresa do universo amostral.

**Rivalidade competitiva:** 1. Disputa entre duas ou mais empresas concorrentes que perseguem uma mesma ou semelhante vantagem competitiva no mercado. 2. Concorrência competitiva. 3. Disputa estimulada pela dinâmica competitiva.

**Sacrifício:** 1. Conjunto de dispêndios monetários e psicológicos necessários ao desfrute do produto. 2. Inclui, além do preço, as despesas monetárias de procura, avaliação, utilização e descarte e os dispêndios psicológicos, como a angústia, temor, aborrecimento. 3. O mesmo que custo total para o cliente.

**Satisfação do cliente:** 1. Sensação causada pelo desempenho ou resultado percebido de um produto superior à expectativa do cliente. 2. Se o desempenho for inferior à expectativa, ocorre a insatisfação.

**Segmentação de mercado:** 1. Processo de identificação de um grupo de clientes que tenham exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios similares em relação ao produto da empresa, com a finalidade de melhor satisfazer essas especificidades. 2. Processo de identificação de uma parte mais homogênea de um mercado maior heterogêneo constituído por três etapas sequenciais a) identificação e avaliação das exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios dos vários clientes; b) agrupamento dos clientes ou consumidores em classes com afinidades coletivas homogêneas; e c) disponibilização de produtos específicos para cada classe.

**Setor:** Um segmento da indústria. Vide *Indústria*.

**Sistema de informação estratégica:** Sistema de informação cuja finalidade é coletar, selecionar, analisar, classificar, armazenar, restituir e distribuir informação às áreas da empresa que poderão ser beneficiadas pela informação rápida e oportuna.

**Tese:** 1. Proposição fundamental assumida como princípio teórico que se pretende validar. 2. Proposição que se pretende demonstrar e que possui dois principais significados: primeiro, para designar o que o interlocutor põe no início como assunção sua e, segundo, para designar uma proposição assumida como princípio

(ABBAGNANO, 2000). 3. Para os fins do modelo de campos e armas da competição, tese é a proposição que fundamenta o modelo de campos e armas da competição e que é assumida como princípio teórico a ser validado.

**Tese do modelo de campos e armas da competição:** Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado.

**Teste t:** 1. Teste usado para comparar duas médias utilizando a distribuição *t* de Student. 2. Teste para avaliar se há diferença significativa entre a média de uma amostra e a média de outra. 3. O teste é unicaudal se o interesse está em saber se a média de uma amostra é maior (ou menor) do que a média da outra amostra e é bicaudal se o interesse está em saber se há diferença significativa entre as médias de duas amostras. 4. O resultado do teste *t* feito pelo Excel é o *nível de significância* em valores absolutos e não em percentagem (vide verbete *nível de significância*). 5. No teste *t* feito pelo Excel, usar a convenção [matriz 1; matriz 2; cauda = 1; tipo = 3, variâncias desiguais das amostras]. 6. No teste *t* feito manualmente, haverá diferença significativa, ao nível de significância adotado, se o *t* calculado pela fórmula abaixo for maior que o *t* tabelado em função do grau de liberdade e do nível de significância:

$$t = \frac{x_1 - x_2}{\sqrt{s_1^2 / n_1 + s_2^2 / n_2}}$$

onde:

$x_1$  = média de uma variável relativa às empresas mais competitivas

$x_2$  = média da mesma variável relativa às empresas menos competitivas

$s_1$  = desvio-padrão da mesma variável relativa às empresas mais competitivas

$s_2$  = desvio-padrão da mesma variável relativa às empresas menos competitivas

$n_1$  = quantidade de empresas mais competitivas da amostra

$n_2$  = quantidade de empresas menos competitivas da amostra

$n_1 + n_2 - 2$  = número de graus de liberdade.

#### Condições para a aplicação do teste t

Para comparar as médias de duas populações utilizando o teste *t*, é necessária, a rigor, a satisfação de duas condições: 1ª) as amostras devem ser independentes; e 2ª) a

média das amostras deve ter distribuição normal. Para as aplicações do modelo de campos e armas da competição, a independência entre as amostras é sempre constatada, pois não há relação entre as empresas. A segunda condição deve ser confirmada pela aplicação do teste de Kolmogorov-Smirnov. Se esse teste não confirmar que a média das amostras tem distribuição normal, o resultado do teste  $t$  pode ser aceito com ressalva desde que o valor do nível de significância obtido pelo Excel seja baixo. Para as variáveis intensidade média das armas, foco e dispersão, a segunda condição é satisfeita porque elas são variáveis normais, pois elas resultam respectivamente da soma da intensidade de todas as armas, da soma da intensidade das armas relevantes e da soma da intensidade das armas irrelevantes, implicando que têm distribuição normal segundo o teorema do limite central que afirma: “Sob condições bastante gerais, a soma de  $n$  variáveis aleatórias independentes, quando  $n$  tende para o infinito, tem distribuição normal”. (Segundo Costa Neto (1977), para efeitos práticos, uma amostra com mais de 7 elementos ( $n > 7$ ) pode ser considerada normal, pois o erro cometido é desprezível).

#### Aplicação do teste $t$ a variáveis ordinais

Para variáveis ordinais, como uma classificação em postos (o posto 10 não é o dobro do posto 5), que não são variáveis aleatórias normais, o teste  $t$  não pode, a rigor, ser aplicado para comparar a média de uma variável no grupo das empresas mais competitivas e a média dessa variável no grupo das empresas menos competitivas. O correto seria utilizar um teste não-paramétrico. Mas, como os testes não-paramétricos exigem amostras com no mínimo 30 ou 40 elementos, eles são inaplicáveis a amostras menores, como é o caso mais freqüente das pesquisas com o modelo de campos e armas da competição. Portanto, é aceitável relaxar as condições rigorosas do teste  $t$  e aplicá-lo, tendo a consciência que os resultados serão aproximados.

Entretanto, para comparar a média do grau de competitividade de um grupo de empresas (agrupadas por qualquer critério, como o valor do posto da percepção do dirigente) com a média do grau de competitividade de outro grupo é correto aplicar o teste  $t$ , pois o grau de competitividade é uma variável normal.

**Teste de Wilcoxon-Mann-Whitney:** 1. Teste não paramétrico útil para verificar a identidade de duas populações a partir da soma dos postos dos valores observados. 2. O posto de um valor em um conjunto de  $n$  valores é o número que indica sua posição no conjunto ordenado do primeiro ao  $n$ -ésimo valor. 3. Para aplicar o teste, a hipótese nula ( $H_0$ ) adotada é a igualdade entre os dois conjuntos de estratégias competitivas. 4. Wilcoxon considerou que, sendo válida a hipótese  $H_0$ , as somas dos postos nas amostras

deveriam fornecer valores intermediários compatíveis com o tamanho de cada amostra, e Mann e Whitney desenvolveram um procedimento para o teste baseado no cálculo de qualquer uma das quantidades:

$$u_1 = n_1 \cdot n_2 + \frac{n_1(n_1 + 1)}{2} - T_1 \quad \text{ou} \quad u_2 = n_1 \cdot n_2 + \frac{n_2(n_2 + 1)}{2} - T_2$$

onde  $n_1$  e  $n_2$  são o tamanho das duas amostras, e  $T_1$  e  $T_2$  as respectivas soma dos postos.

**Valor do produto:** Diferença entre o benefício e o sacrifício percebidos pelo cliente.

**Vantagem:** 1. Qualquer fator ou condição de superioridade da empresa com relação a uma concorrente, ou a si mesma em momento anterior, que a beneficia. 2. Fator ou condição relacionado às armas da competição.

**Vantagem competitiva:** 1. Uma posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente que leva uma empresa a ser mais competitiva que uma concorrente ou a si mesma em momento anterior. 2. Posição representada pelos campos da competição. 3. Há 14 tipos básicos (além de suas inúmeras combinações) de vantagens competitivas, uma para cada campo da competição.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)