

ESTUDO DA INFLUÊNCIA DO ALINHAMENTO DE ESTRATÉGIAS E DA CAPACITAÇÃO INTERNA SOBRE A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS

STUDY OF THE STRATEGIES ALIGNMENT INFLUENCE AND THE INTERNAL TRAINING ON THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

César Eduardo LEITE

Universidade Católica de Brasília
cesareleite@gmail.com

José Luiz CONTADOR

Faculdade Campo Limpo Paulista - FACCAMP
jluiz@feg.unesp.br

Recebido em 02/2012 – Aprovado em 08/2012

Resumo

Apresenta-se neste artigo um estudo para analisar os efeitos que o alinhamento entre estratégias e a capacitação interna possui sobre a competitividade de um conjunto de pequenas empresas do setor de confecções. São tratados dois tipos de estratégias, a de negócio e a operacional, e três tipos de alinhamento: da estratégia de negócio ao mercado; da estratégia operacional à de negócio; e da estratégia operacional ao mercado. Com relação à capacitação interna, procurou-se verificar se a habilidade das empresas voltada às técnicas organizacionais influencia sua competitividade. Mostra-se também como o estudo se relaciona com os preceitos das principais teorias da competitividade e fornece-se um refinamento metodológico para testar algum desses preceitos que ainda não foram empiricamente estudados. Os resultados do estudo indicam que a competitividade é determinada pelo alinhamento da estratégia operacional da empresa ao mercado e que não basta haver alinhamento entre as estratégias operacional e de negócio, se esta última não estiver alinhada ao mercado.

Palavras-Chave: Alinhamento de estratégias - Capacitação interna – Competitividade - Micro e pequenas empresas - Empresas de confecção

Abstract

This paper presents a study to analyze the effects of the alignment between the company's strategies, as well as of its internal capacity, on the competitiveness of a set of clothing small companies. Two types of strategies, business and operational, and three types of alignment are treated: a) business strategy to market; b) operational strategy to business strategy; and c) operational strategy to market. With regard to internal capacity, we sought to verify if the ability of the companies in using organizational techniques influences its competitiveness. We also show how the study relates with the hypotheses launched by the main theories on competitiveness and we provide a methodological refinement to test some of these hypotheses that have not yet been empirically studied. The results indicate that the competitiveness is determined by the alignment of the company's operational strategy with the market, and that it is not enough having alignment between business strategy and operational strategy, if this last one is not aligned with the market.

Keywords: *Alignment of strategies - Internal capacity – Competitiveness - Micro and small business - Clothing companies*

1 INTRODUÇÃO

Apresenta-se neste artigo um estudo para analisar os efeitos que o alinhamento entre as estratégias da empresa e sua capacitação interna possui sobre a competitividade. Para isso, desenvolveu-se uma metodologia quantitativa própria a qual foi aplicada em um conjunto de pequenas empresas do setor de confecção. São tratados dois tipos de estratégias, a de negócio e a operacional, e três tipos de alinhamento: a) da estratégia de negócio ao mercado; b) da estratégia operacional à de negócio; e c) da estratégia operacional ao mercado. Com relação ao fator capacitação interna, procurou-se verificar se a habilidade das empresas na utilização de

técnicas organizacionais influencia sua competitividade.

Trata-se de um estudo estatístico onde se busca verificar a existência de correlação entre indicadores apropriadamente definidos, que retratam o grau de alinhamento entre as estratégias e o nível de habilidade técnica da empresa, com sua capacidade competitiva, medida pelo crescimento da receita ao longo de três anos. Trata-se, portanto, de um estudo empírico, no sentido do empirismo filosófico, segundo o qual as teorias das ciências devem ser formuladas e explicadas a partir da observação do mundo e da prática de experiências científicas, conforme pensamento de John Locke (GHIGGI, 1995), filósofo e médico inglês.

No artigo, mostra-se também como a metodologia se relaciona com as hipóteses lançadas pelas principais teorias sobre competitividade – pensamento de Porter (1980), modelo de Campos Armas da Competição (CONTADOR, 2008) e Visão Baseada em Recursos (RBV) (BARNEY, 1986, 1991, 2001). São fornecidas, ainda, algumas sugestões metodológicas para que sejam desenvolvidas pesquisas futuras que possam verificar algumas dessas proposições que ainda não foram empiricamente estudadas.

Os principais resultados da aplicação da metodologia parecem indicar que, para o caso das pequenas empresas de confecção, a competitividade é determinada pelo alinhamento da estratégia operacional da empresa à sua estratégia competitiva de negócio, desde que esta última esteja alinhada ao mercado.

A questão do alinhamento de estratégia não é nova, porém, tem sido tratada de forma diferente daquela aqui abordada. Nasceu com o trabalho de Chandler (1972), onde o autor relata os resultados de uma pesquisa, realizada entre 1948 e 1959, com um conjunto de empresas que

incluía as 50 maiores companhias americanas desse período. Essa pesquisa buscava estudar as relações entre a estrutura das empresas, suas estratégias e seu desempenho e concluiu que as empresas cujas estruturas estavam alinhadas com suas estratégias apresentavam um desempenho superior.

Diversos trabalhos deram continuidade ao estudo de Chandler. O mais importante entre eles, talvez tenha sido o de Rumelt (1974) que, como consequência da pesquisa com as 500 maiores empresas americanas entre 1959 e 1969, identifica dois tipos de estrutura nas empresas (a funcional e a divisional) e duas estratégias (diversificação e verticalização) e concluiu que as empresas que possuíam estratégias de diversificação tendiam para estruturas divisionais enquanto que aquelas que optavam por estratégias de verticalização, tendiam a possuir estruturas funcionais.

Como se percebe, o interesse desses autores era estudar o alinhamento sempre a partir da estrutura da organização. A proposta que mais se aproxima da ideia de alinhamento entre as decisões estratégicas e as ações operacionais na organização é o *Balanced Scorecard (BSC)*, de Kaplan e Norton (1992). No entanto, o *BSC* funciona mais como um modelo de planejamento estratégico do que de posicionamento para competição, e, na verdade, busca alinhar os processos internos à missão da organização.

Neste trabalho busca-se criar indicadores quantitativos para representar o grau de cada um dos três tipos de alinhamento anteriormente citados para verificar se há correlação com o grau de competitividade da empresa (medido pelo crescimento da receita no período de três anos), configurando, portanto, outro tipo de abordagem.

O artigo está organizado em cinco seções. Na próxima, apresenta-se o referencial teórico que dá sustentação à metodologia, a qual foi baseada em conceitos e variáveis fornecidos pelo modelo de Campos e Armas da Competição (CONTADOR, 2008), daí a preocupação em discorrer sobre esse modelo. Na seção 3 é desenvolvida a metodologia propriamente dita e, na seção 4, apresenta-se sua aplicação sobre a amostra de empresas do setor de confecção, assim como a discussão dos resultados frente aos preceitos das principais teorias sobre competitividade. Na seção 5 apresentam-se as conclusões do trabalho, mostrando como os objetivos da pesquisa se relacionam com tais preceitos e propondo um refinamento na metodologia para que pesquisas futuras possam ser desenvolvidas com o objetivo de melhor estudar esses preceitos sob a ótica do empirismo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são expostos os principais conceitos do modelo de Campos e Armas da Competição (CAC), tratados na obra de Contador (2008), que dá suporte à metodologia proposta na seção seguinte.

O modelo CAC nasceu de uma ideia simples: separar as chamadas vantagens competitivas segundo o interesse do cliente, distinguindo as que lhe interessam das que não lhe interessam. As primeiras relacionam-se aos campos da competição (como preço, qualidade do produto), e as segundas, às armas da competição (como propaganda, rapidez de produção). O interesse do cliente é o que caracteriza um campo da competição – se houver interesse, haverá competição entre empresas para conseguir sua preferência. As armas da competição não interessam ao cliente (CONTADOR, 2008, p. 18).

2.1 Campos da competição

Campo da competição é o locus imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva, como preço e qualidade do produto (p. 18).

São em número de 14 os campos da competição, que representam as maneiras básicas de a empresa se diferenciar, por meio das características de seu produto e das suas próprias características. A configuração dos campos da competição representa os 14 campos agregados em cinco macrocampos (CONTADOR, 2008, p. 19):

- **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 e da marca; 13. de empresa confiável; e 14. em responsabilidade social (nos aspectos preservacionista e cívico).

Os campos da competição retratam as possíveis estratégias competitivas de negócio e representam a estratégia de posicionamento do produto no mercado.

O autor define também outro tipo de campo: o **coadjuvante**. Enquanto que o campo da competição é aquele no qual a empresa vai efetivamente criar ou manter vantagem competitiva, o campo coadjuvante é aquele que complementa a estratégia competitiva de negócio

da empresa, é um campo auxiliar que contribui para o alcance e a manutenção das suas vantagens competitivas. Como o campo da competição, ele representa um atributo do produto ou da empresa valorizado e de interesse do cliente e são os mesmos 14 campos da competição (p. 62). É por meio da escolha de diferentes combinações entre campos de competição e campos coadjuvantes que as empresas se diferenciam entre si.

2.2 Arma e arma da competição

Arma é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários da empresa com atribuições homogêneas. Arma da competição é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários com atribuições homogêneas utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva (CONTADOR, 2008, p. 77).

As chamadas técnicas organizacionais tratadas nesse artigo são exemplos de armas e é o conjunto dessas armas utilizadas pela empresa que lhe confere capacitação interna. Sua determinação deve ser feita conforme propõe Contador (2008, p. 79 a 90).

Uma empresa possui dezenas de armas. Aquelas que possuem conteúdo estratégico são, segundo o modelo CAC, armas da competição. Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, e para competir em um campo são necessárias várias armas. É por meio de sua atuação sobre as armas da competição que a empresa proporciona efetividade competitiva a seus produtos ou a si própria (CONTADOR, 2008, p. 21). As armas são classificadas, segundo sua natureza, em: armas de produção, de atendimento, de planejamento e de apoio. E são classificadas, segundo sua importância para a competição, em armas relevantes,

semirrelevantes e irrelevantes para cada campo da competição, cujas definições são:

- **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 – sua alta intensidade é o que proporciona competitividade à empresa;
- **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 coadjuvante e que deve ter baixa intensidade, exigindo pequeno investimento.
- **Arma semirrelevante** 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 deve ter intensidade média, não sendo justificável um alto investimento.

Contador (2008, p. 91) fornece dois métodos para classificar as armas da competição segundo sua relevância: matriz de priorização das armas em conjunto com o índice de Nihans e método expedito.

2.3 Concepção do modelo CAC sobre competitividade, estratégia de negócio, estratégia operacional, vantagem e vantagem competitiva

Segundo o modelo CAC, 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. É a capacidade da empresa em obter vantagem competitiva (CONTADOR, 2008, p. 39).

A estratégia competitiva de negócio é a estratégia de 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.

A formulação da estratégia competitiva operacional consiste na escolha das armas da competição a serem usadas pela empresa, na determinação da intensidade de cada arma e no alinhamento das armas da competição aos campos da competição e aos coadjuvantes.

Contador (2008, p. 45) distingue vantagem competitiva de vantagem. 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. 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. Vantagem está relacionada às armas da competição, e vantagem competitiva, aos campos 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.

2.4 As variáveis quantitativas do modelo

O modelo CAC utiliza sete variáveis matemáticas das quais as seguintes são de interesse para o presente trabalho (CONTADOR, 2008, p. 109):

- **Grau de competitividade** da empresa, medido por um indicador de crescimento de mercado num dado período de tempo, assegurada uma rentabilidade satisfatória;
- **Intensidade da arma** é a intensidade com que a arma é utilizada pela empresa, avaliada entre 1 e 5. É entendida também como o grau de eficácia da utilização dos recursos da arma ou a potência e alcance de uma arma. É uma variável discreta.
- **Intensidade média das armas** é a média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa. É uma variável contínua, com domínio no intervalo [1 e 5].

➤ **Foco**, o mesmo que foco das armas no campo da competição, é a variável que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir, que mede a aplicação de esforços nas armas relevantes para o campo escolhido para competir. É uma variável contínua, com domínio no intervalo [0 e 1] definida pelo cociente entre a soma da *intensidade das armas relevantes* para aquele campo e a soma da *intensidade máxima possível* de ser obtida em tais armas. Se todas as armas relevantes forem utilizadas com intensidade máxima, o foco será igual a um.

2.5 A tese do CAC e os condicionantes da competitividade da empresa

O modelo CAC possui uma ideia central muito forte: Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado (CONTADOR, 2008, p. 109). Essa proposição, que foi enunciada como tese, foi validada por meio das pesquisas realizadas pelo autor com empresas de 12 setores econômicos (CONTADOR, 2008, p. 110). A variável foco, que exprime matematicamente essa tese, explica, na média das pesquisas realizadas, 79% da competitividade empresarial. É essa tese que fornece o critério, preciso e seguro, para a empresa se tornar competitiva ou mais competitiva.

Segundo Contador (2008, p. 41), a validação da tese levou à validação dos *quatro condicionantes da competitividade* defendidos pelo modelo: 1) produto adequado ao mercado a que se destina; 2) escolha adequada dos campos da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado; 3) uso adequado das armas da competição, o que significa identificar as armas que são relevantes, semirrelevantes e irrelevantes para os campos da competição e para

os coadjuvantes; e 4) alinhamento das armas aos campos da competição e aos coadjuvantes, que significa imprimir a adequada intensidade a cada arma, conforme sua relevância.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Objetivo geral e objetivos específicos

O objetivo geral da pesquisa foi estudar como o alinhamento entre as estratégias da empresa e como sua capacitação interna influenciam a competitividade das micro e pequenas empresas do setor de confecção localizadas na cidade de Socorro, região bragantina do Estado de São Paulo. Essas empresas vendem tanto para o mercado terceirizado como para o mercado aberto (clientes que atendem o consumidor final, como lojas comerciais, por exemplo).

Para o desenvolvimento de estudo, foram formuladas sete questões:

1. *As empresas têm percepção dos campos da competição valorizados pelo mercado?*
2. *As empresas que possuem maior percepção dos campos da competição valorizados pelo mercado são mais competitivas?*
3. *As empresas apresentam bom grau de alinhamento entre sua estratégia operacional e sua estratégia de negócio?*
4. *As empresas que apresentam maior grau de alinhamento entre suas estratégias operacional e de negócio são mais competitivas?*
5. *Qual a situação das empresas em relação ao nível de habilidade nas técnicas de organização relevantes para os campos em que competem?*

6. *As empresas que apresentam maior habilidade técnica são mais competitivas?*

7. *As empresas que apresentam maior grau de alinhamento entre sua estratégia operacional e os campos da competição valorizados pelo mercado são mais competitivas?*

Por trás de cinco dessas questões, podem-se visualizar os conceitos de estratégia de negócio, estratégia operacional e de três tipos de alinhamento entre elas.

As duas primeiras relacionam-se com o conceito de estratégia de negócio e buscam verificar se as empresas preocupam-se com esse tipo de estratégia, e se ela influencia sua competitividade. Para tanto, definiu-se o que se chamou de *grau de alinhamento de negócio (GAN)*, uma variável que mede o nível de alinhamento entre os campos da competição em que a empresa compete e aqueles valorizados pelo mercado.

As questões de números 3 e 4 estão associadas com o conceito de estratégia operacional, cujo objetivo é verificar se as empresas preocupam-se em mantê-la alinhada a sua estratégia de negócio e ainda se este tipo de alinhamento influencia a competitividade. Para tanto, definiu-se uma medida para esse tipo de alinhamento, ao que se chamou de *grau de alinhamento operacional interno (GAOi)*.

A Questão 7, por sua vez, está associada ao terceiro tipo de alinhamento entre estratégias, para o qual criou-se a variável que se chamou de *grau de alinhamento operacional externo (GAOe)*, que mostra em que medida a estratégia operacional da empresa está alinhada aos campos da competição valorizados pelo mercado. O procedimento para determinação dessas três variáveis é fornecido na subseção 3.3.

3.2 Informações necessárias e procedimentos para coleta de dados

Para responder às questões formuladas foram levantadas as seguintes informações relativas a cada empresa estudada, em pesquisa conduzida no ano de 2010:

- a) os quatro principais campos da competição mais valorizados pelos seus clientes, em ordem de importância;
- b) R_7 e R_9 , a receita total da empresa nos anos de 2007 e 2009, respectivamente (para contornar problemas de confidencialidade atribui-se valor 100 a R_7);
- c) o campo da competição e mais três campos coadjuvantes em que a empresa compete ou julga competir; e
- d) a intensidade de cada técnica relevante para os campos da competição declarados pelas empresas, quantificada em uma escala de 1 a 5 (atribuiu-se intensidade zero quando a técnica não era utilizada).

Para identificar os quatro campos da competição valorizados pelo mercado comprador consultou-se uma empresa que atua como intermediária de grandes magazines, a qual é responsável por grande parte da subcontratação de trabalho dessas confecções. Endereçou-se então um questionário a essa empresa contendo a definição de cada um dos 14 campos da competição apresentados por Contador (2008), para que ela identificasse os quatro mais valorizados, em ordem de importância, tendo obtido como resposta os campos: *prazo de entrega*; *preço*; *qualidade do produto*; e *imagem de empresa confiável*, nesta ordem de importância. Esses campos da competição foram então considerados representativos de todo mercado servido pelas empresas em questão.

A identificação dos quatro campos da competição em que as empresas objeto do estudo competem ou julgam competir foi feita de forma semelhante, endereçando a elas o mesmo questionário.

Com a resposta sobre esses campos, foram identificadas as técnicas (armas) relevantes relacionadas a cada um deles. Utilizou-se, para tanto, a relação de armas fornecida por Contador (2008, Apêndice) e o rol de técnicas de organização da produção relacionadas com as cinco características competitivas do produto, fornecido por Contador (2011), as quais foram classificadas como relevantes segundo o entendimento dos autores.

A avaliação da intensidade de cada técnica relevante para os campos da competição declarados pelas empresas foi feita pelo pessoal das próprias empresas, utilizando-se o método de avaliação da intensidade da arma, fornecido por Contador (2008, p. 115). Segundo esse método, para assegurar uma avaliação mais segura da intensidade de uma arma, deve-se descrever de forma adequada a intensidade 5 (estado mais avançado de uma técnica) e a intensidade 1 (técnica no seu estado mais simples), o que auxilia o analista compreender o significado dos demais valores de intensidade e, assim, fazer uma avaliação com aceitável precisão.

Com essas as informações obtidas, calcularam-se, para cada empresa pesquisada:

- 1) o grau de competitividade (GC), dado por $GC = (R_9 \div R_7)$;
- 2) a intensidade média das armas, IMt , dada pela média aritmética de todas as armas relevantes para os quatro campos da competição declarados; e
- 3) o foco das armas nos quatro campos da competição declarados.

3.3 As variáveis grau de alinhamento

Para tratar quantitativamente as questões da pesquisa, foi necessário criar três variáveis: grau de alinhamento de negócio (GAN), grau de alinhamento operacional interno ($GAOi$) e grau de alinhamento operacional externo ($GAOe$).

O grau de alinhamento de negócio (GAN) mede o nível de alinhamento entre os campos da competição em que a empresa compete e aqueles valorizados pelo mercado. Ele é calculado para cada empresa da forma definida a seguir (a explicação pode ser acompanhada observando-se a Tabela 1, que apresenta um exemplo para três empresas pesquisadas).

Na primeira coluna da tabela são listados todos os campos da competição que foram citados tanto pelos clientes como pelas empresas (seis campos, no presente caso), guardando as quatro primeiras linhas para os campos mais valorizados pelo mercado, listados na ordem de importância.

A segunda coluna da Tabela 1 é preenchida com os pesos para os campos da competição valorizados pelo mercado, atribuindo peso 4 ao campo mais valorizado e, aos outros três campos, pesos 3, 2 e 1, respectivamente.

A terceira e quarta colunas da Tabela 1 são preenchidas com pesos para os campos que levariam ao pior e ao melhor caso de alinhamento, respectivamente. As demais colunas, destinadas uma para cada empresa, são preenchidas com os pesos que refletem a importância de cada campo para a respectiva empresa, atribuindo ao campo da competição peso 4 e aos outros três campos (considerados coadjuvantes), pesos 3, 2 e 1, respectivamente, na ordem direta de sua importância.

Na penúltima linha da Tabela 1 é feita a soma dos produtos dos elementos da coluna em questão com a segunda coluna da tabela, termo a termo. Células vazias são entendidas com valor zero para

Tabela 1 - Exemplo de determinação do grau de alinhamento de negócio – *GAN*

Campos da competição citados pelo mercado e pelas empresas	Pesos para a importância dos campos da competição					
	Mercado	Pior caso	Melhor caso	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Prazo de entrega do produto	4		4		4	4
Preço	3		3	2	2	3
Qualidade do produto	2	1	2	1	1	2
Imagem de empresa confiável	1	2	1	3		
Condições de pagamento		3				1
Imagem do produto e da marca		4		4	3	
Soma dos produtos (SP)		4	30	11	24	29
<i>GAN</i> (SP - 4)/(30-4)				0,27	0,77	0,96

a realização do produto. Isto revela a soma do produto para cada empresa X (denotada por S_X), para o pior caso de alinhamento (denotado por SP_{min}), que neste exemplo é $SP_{min}= 4$ ($4 \times 0 + 3 \times 0 + 2 \times 1 + 1 \times 2 + 0 \times 3 + 0 \times 4$), e para o melhor caso de alinhamento (denotado por SP_{max}), que neste exemplo é $SP_{max}= 30$;

A última linha da Tabela 1 fornece os valores de GAN_X para a empresa X , dado por $GAN_X = (S_X - SP_{min}) \div (SP_{max} - SP_{min})$.

Esse procedimento de cálculo faz com que o pior caso de alinhamento tenha $GAN=0$ e, o melhor caso, $GAN=1$. O valor de SP_{max} depende do número de campos da competição que se está considerando no alinhamento de negócio. Neste estudo, adotou-se quatro campos, assim, SP_{max} será igual a trinta sempre. O valor de SP_{min} , por sua vez, depende do número total de campos da competição que foram citados tanto pelas empresas como pelos clientes, e deve ser calculado a partir do pior caso possível de alinhamento entre esses campos. Observe que se o número total de campos citados for igual ou maior a duas vezes o número de campos considerados no alinhamento de negócio (igual ou maior que oito, no caso deste estudo), o valor de SP_{min} será igual a zero (soma dos produtos de [4, 3, 2, 1, 0, 0, 0, 0] por [0, 0, 0, 0, 1, 2, 3, 4], termo a termo).

Com base em simulações para diversas situações de alinhamento, adotou-se a seguinte classificação, conforme o valor do grau de alinhamento:

Classe A: $GAN \geq 0,90$, excelente grau de alinhamento de negócio;

Classe B: $0,90 > GAN \geq 0,75$, bom grau de alinhamento de negócio;

Classe C: $0,75 > GAN \geq 0,60$, grau médio de alinhamento de negócio;

Classe D: $0,60 > GAN \geq 0,45$, grau ruim de alinhamento de negócio;

Classe E: $GAN < 0,45$, péssimo grau de alinhamento de negócio.

O grau de alinhamento operacional interno (GAO_i) mede o alinhamento da estratégia operacional da empresa a sua estratégia de negócio (representada pelos campos da competição). A Tabela 2 elucida o procedimento de cálculo de GAO_i para as empresas A e B da Tabela 1. Esta variável é calculada de forma semelhante à variável GAN , bastando adicionar uma coluna para cada empresa contendo os valores dos postos nos campos por ela declarados e fazer a soma dos produtos entre os pesos dos campos e os postos dos focos. Observe, contudo,

Tabela 2 - Exemplo de cálculo do grau de alinhamento operacional interno – *GAOi*

Campos da competição citados pelas empresas	Pior caso		Empresa A		Empresa B	
	Pesos dos campos	Postos dos focos	Pesos dos campos	Postos dos focos	Pesos dos campos	Postos dos focos
Prazo de entrega do produto	4	1			4	2
Preço	3	2	2	1	2	1
Qualidade do produto	2	3	1	2	1	3
Imagem de empresa confiável	1	4	3	3		
Condições de pagamento						
Imagem do produto e da marca			4	4	3	4
Soma dos produtos (SP)		20		29		25
<i>GAOi</i> (SP - 20)/(30-20)				0,90		0,50

que nesse caso, o número de campos da competição citados será sempre igual ao de campos considerados no alinhamento, igual a quatro no presente estudo. Assim, o pior caso ocorre quando há uma completa inversão entre a importância dos campos da competição e os postos dos focos nesses campos, originando, respectivamente, as listas: [4, 3, 2, 1] e [1, 2, 3, 4], o que fornece $SP_{min}=20$, conforme mostra as colunas relativas ao pior caso na Tabela 2.

O *Grau de alinhamento operacional externo (GAOe)* mede o alinhamento entre a estratégia operacional da empresa e os campos da competição valorizados pelo mercado. Ele é calculado de forma semelhante ao cálculo da

variável *GAN*, bastando colocar na coluna relativa a cada empresa da Tabela 1 os postos dos focos de suas armas nos campos da competição valorizados pelo cliente. A soma é feita sobre os produtos dos postos dos focos com os pesos dos campos valorizados pelos clientes. A Tabela 3 elucida o procedimento de cálculo de *GAOe* para as empresas A, B, C da Tabela 1.

3.2 Tratamento estatísticos às questões da pesquisa

Para tratar estatisticamente as sete questões formuladas deve-se, inicialmente, distinguir o grupo das empresas mais competitivas do grupo das menos competitivas. Para isso aplicou-se o coeficiente de Nihans (CONTADOR, 2008, p. 92)

Tabela 3 - Exemplo de cálculo do grau de alinhamento operacional externo - *GAOe*

Campos da competição citados pelo mercado e pelas empresas	Pesos nos campos do cliente	Postos dos focos para o pior caso	Postos dos focos nos campos das empresas		
			Empresa A	Empresa B	Empresa C
Prazo de entrega do produto	4			2	4
Preço	3		1	1	2
Qualidade do produto	2	1	2	3	
Imagem de empresa confiável	1	2	3		
Condições de pagamento		3			1
Imagem do produto e da marca		4	4	4	3
Soma dos produtos (SP)		4	10	17	22
<i>GAOe</i> (SP - 4)/(30-4)			0,23	0,50	0,69

sobre a variável *GC*, grau de competitividade.

A avaliação da percepção que as empresas possuem dos campos da competição valorizados pelo mercado (Questão 1) foi feita com o auxílio do gráfico de frequências acumuladas para os valores do *Grau de alinhamento de negócio (GAN)*, donde pôde-se extrair alguns indicadores elucidativos.

Para responder a Questão 2 (*As empresas que possuem maior percepção dos campos da competição valorizados pelo mercado são mais competitivas?*), comparou-se a média do grau de alinhamento de negócio (*GAN*) das empresas mais competitivas com a das empresas menos competitivas. Para essa comparação utilizou-se o teste estatístico *t* unicaudal, para testar a hipótese de igualdade das médias, sendo que a hipótese alternativa (H_1) pressupõe média maior dos valores de *GAN* para as empresas mais competitivas. Se a hipótese nula for rejeitada, conclui-se que as empresas que possuem maior percepção dos campos da competição valorizados pelo mercado são mais competitivas. Nesse caso, deve-se determinar o coeficiente de correlação de Pearson entre as variáveis *GC* e *GAN*, considerando todas as empresas da amostra, para avaliar o nível de explicação da variável grau de alinhamento de negócio sobre o fenômeno da competitividade.

Para elucidar a Questão 3 (*As empresas apresentam bom grau de alinhamento entre suas estratégias de negócio e operacional?*), utilizou-se procedimento semelhante ao adotado para a Questão 1, ou seja, construiu-se o gráfico de frequências acumuladas para os valores do *Grau de Alinhamento Operacional Interno (GAOI)* das empresas donde extraíram-se alguns indicadores elucidativos. Para a construção do gráfico de frequência considerou-se as mesmas cinco classes de valores adotadas para a variável *GAN*.

Para tratar a Questão 4 (*As empresas que apresentam maior grau de alinhamento entre suas estratégias operacional e de negócio são mais competitivas?*) procedeu-se de forma semelhante à Questão 2, verificando, por meio de um teste *t*, se há diferença significativa entre a média do grau de alinhamento operacional interno (*GAOI*) das empresas mais competitivas e a média de *GAOI* para as empresas menos competitivas. Em havendo diferença significativa entre as médias, pode-se então calcular o coeficiente de correlação de Pearson entre as variáveis *GC* e *GAOI*, considerando todas as empresas da amostra, para avaliar o nível de explicação que o grau de alinhamento operacional interno possui sobre o fenômeno da competitividade.

Para tratar a Questão 5 (Qual a situação das empresas em relação ao nível de habilidade nas técnicas de organização relevantes para os campos em que competem?) utilizou-se alguns instrumentos estatísticos de análise de dados construídos sobre a variável *IMt*, como gráfico de frequências, média e percentis, de onde foi possível extrair alguns indicadores elucidativos.

A análise da Questão 6 (*As empresas que apresentam maior habilidade técnica são mais competitivas?*) foi feita de forma semelhante às questões 2 e 4, ou seja, por meio de um teste *t* para verificar se há diferença significativa entre a intensidade média das técnicas (*IMt*) das empresas mais competitivas e a média de *IMt* das empresas menos competitivas. Em caso afirmativo, pode-se determinar o coeficiente de correlação entre as variáveis *GC* e *IMt* para avaliar o nível de explicação da variável intensidade média das armas sobre o fenômeno da competitividade.

Para tratar a Questão 7 (As empresas que apresentam maior grau de alinhamento entre sua estratégia operacional e os campos da

competição valorizados pelo mercado são mais competitivas?) aplicou-se o teste t para comparar a média do grau de alinhamento operacional externo (GAOe) das empresas mais competitivas com a das empresas menos competitivas. Da mesma forma que nas questões 2, 4 e 6, caso exista diferença significativa entre as médias, pode-se calcular o coeficiente de correlação de Pearson entre os valores de GAOe e o grau de competitividade (GC), considerando todas as empresas da amostra, para verificar o nível de explicação que esse tipo de alinhamento possui sobre o fenômeno da competitividade.

4 RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

Os testes descritos na seção anterior foram aplicados ao já citado conjunto de 20 pequenas empresas do setor de confecções localizadas no município de Socorro, região bragantina do Estado de São Paulo. A característica comum entre elas são as mesmas que coexistem na maioria das micro e pequenas empresas, ou seja, uma atuação forte e centralizada do seu principal dirigente (normalmente seu proprietário), falta de planejamento estratégico que possa lhe proporcionar competitividade, e pequeno domínio de técnicas gerenciais.

4.1. Resultados das questões da pesquisa

Resultado da Questão 1 - *As empresas têm percepção dos campos da competição valorizados pelo mercado?*

A Figura 1 exibe o gráfico de frequências acumuladas para as cinco classes do grau de alinhamento de negócio (GAN) definidas na seção 3 envolvendo as 20 empresas da amostra. Verifica-se que 12 (60%) empresas apresentaram graus ruim ou péssimo de alinhamento e quatro delas apresentaram graus bom e excelente de

alinhamento. A moda da distribuição, assim como a média do grau de alinhamento de negócio (0,56) localizam-se na classe C.

Resultado da Questão 2 - *As empresas que possuem maior percepção dos campos da competição valorizados pelo mercado são mais competitivas?*

Aplicando-se o índice de Nihans sobre as 20 empresas da amostra para identificar os grupos das empresas mais e menos competitivas, obteve-se oito empresas pertencentes ao primeiro grupo, com média de GAN=0,61, e 12 empresas pertencentes ao segundo grupo, com média de GAN=0,57.

Aplicando-se o teste t para verificar se a média de GAN para as empresas mais competitivas é maior que a média para as empresas menos competitivas não foi possível rejeitar H_0 . Obteve-se $p=0,41$, onde $p=P[t > t_{cal}]$ e t_{cal} é a estatística do teste t calculada para os valores das amostras. Assim, é desnecessário determinar o coeficiente de correlação entre o grau de competitividade (GC) e o grau de alinhamento de negócio (GAN).

Resultado da Questão 3 - *As empresas apresentam bom alinhamento entre suas estratégias de negócio e operacional?*

A Figura 2 exibe o gráfico das frequências acumuladas para as cinco classes do grau de alinhamento operacional interno (GAOi) envolvendo as 20 empresas da amostra. Verifica-se que 13 (65%) empresas apresentaram graus ruim ou péssimo de alinhamento enquanto que apenas 3 (15%) delas apresentaram graus bom ou excelente. A moda da distribuição localiza-se na classe D e a média (igual a 0,45), no limite entre as classes D e E.

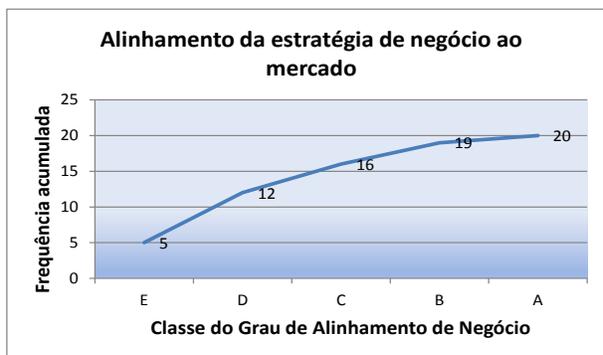


Figura 1 - Frequências acumuladas para as classes de GAN

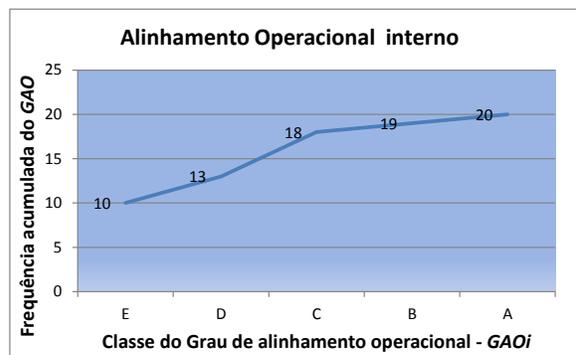


Figura 2 - Frequência acumulada para as classes do GAOi

Resultado da Questão 4 – *As empresas que apresentam maior alinhamento entre as estratégias de negócio e operacional são mais competitivas?*

Aplicando-se o teste t para verificar se a média de GAOi para as empresas mais competitivas (igual a 0,48) é maior que a média de GAOi para as empresas menos competitivas (igual 0,40), não foi possível rejeitar H_0 ($p=0,25$). Portanto, torna-se desnecessário determinar o coeficiente de correlação entre o grau de competitividade (GC) e o grau de alinhamento operacional interno (GAOi).

Resultado da Questão 5 – *Qual a situação das empresas em relação ao nível de habilidade nas técnicas de organização relevantes para os campos em que competem?*

A Figura 3 exibe a distribuição percentual das intensidades das técnicas organizacionais, conforme sua utilização pelas empresas da amostra. Verifica-se que 23% das técnicas relacionadas não são sequer utilizadas pelas empresas (frequência da intensidade zero) e apenas 16% das técnicas são utilizadas na sua plenitude.

A média da intensidade média das técnicas para as 20 empresas foi de 2,52 e, com relação aos percentis, 18 empresas (90%) apresentaram $IMt \leq 2$ e nenhuma empresa apresentou $IMt \geq 4$.

Resultado da Questão 6 – *As empresas que apresentam maior habilidade técnica são mais competitivas?*

A média da intensidade média das técnicas (IMt) para as empresas mais competitivas e a média para as menos competitiva foram de 2,56 e 2,49 respectivamente. Aplicando o teste t para verificar a diferença das médias não foi possível rejeitar H_0 ($p=0,36$). Assim, é desnecessário determinar o coeficiente de correlação entre o grau de competitividade (GC) e a intensidade média das técnicas (IMt).

Resultado da Questão 7 – *As empresas que apresentam maior grau de alinhamento entre sua estratégia operacional e os campos da competição valorizados pelo mercado são mais competitivas?*

A aplicação do teste t para verificar se a média do grau de alinhamento operacional externo (GAOe) para as empresas mais competitivas (igual a 0,59) difere da média para as empresas menos competitivas (igual a 0,36) levou à rejeição de H_0

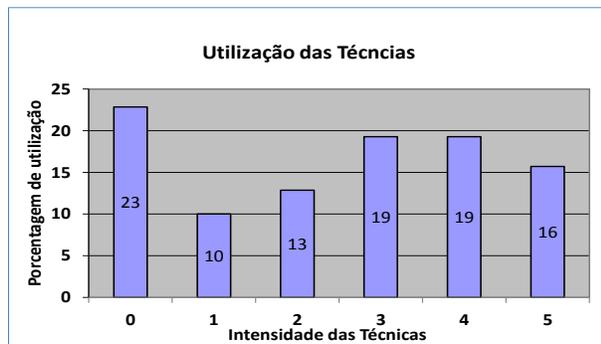


Figura 3 - Frequência percentual de utilização das técnicas segundo sua intensidade

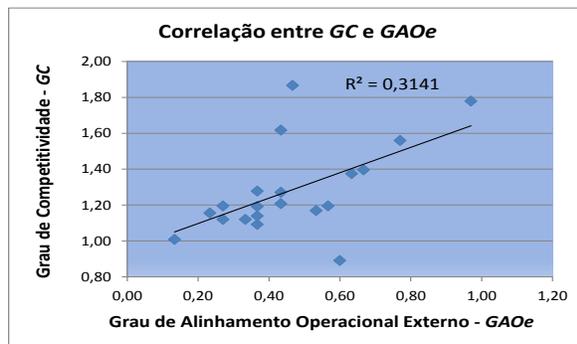


Figura 4 - Correlação entre grau de competitividade e grau de alinhamento operacional externo

ao nível de 1% de significância. Calculando o coeficiente de correlação entre o grau de competitividade (*GC*) e grau de alinhamento operacional externo (*GAOe*), obteve-se $R[GC/GAOe]=0,56$, conforme exibe a Figura 4. Aplicando o teste t para verificar a existência de correlação, considerando a hipótese alternativa H_1 igual a $R[GC/GAOe]>0$, rejeitou-se H_0 ao nível de 1% de significância, o que indica existência de correlação, porém com uma associação positiva fraca entre as variáveis.

4.2 Análise dos resultados

A análise dos resultados obtidos da aplicação das questões da pesquisa sobre a amostra de empresas foi feita, sempre que possível, confrontando-os com os principais preceitos apresentados pela teoria da competitividade.

Pelos resultados das questões de números 1 e 3 pode-se concluir que as empresas objeto da pesquisa possuem percepção muito baixa dos campos da competição valorizados pelo mercado e que não há alinhamento entre suas estratégias de negócio e operacional.

O resultado da Questão 2 mostra que, para o caso em questão, a melhor percepção dos campos valorizados pelo mercado não influencia a competitividade das empresas. Porém, essa

conclusão deve ser encarada com alguma cautela, pois a única empresa cliente consultada pode não representar todo o mercado comprador com relação aos campos da competição por ele valorizados. Na subseção 5.2 apresenta-se uma sugestão para identificar esses campos de forma mais adequada.

Os resultados obtidos das questões de números 1 e 4 mostram que o alinhamento entre as estratégias de negócio e operacional, por si só, não explica a competitividade das empresas. Lembrando que o modelo de Campos e Armas da Competição demonstra existir alto grau de explicação da competitividade pelo foco das armas no campo da competição (estratégia competitiva operacional), os resultados aqui obtidos, primeiro, mostram que não basta às empresas alinharem sua estratégia operacional à estratégia de negócio se esta última não está alinhada ao mercado e, segundo, confirmam a suposição feita por Contador (2008, p. 133) de que, em suas pesquisas, era plausível supor a adequação dos produtos aos mercados que se destinavam, embora não tivesse sido possível avaliar essa adequação.

Os resultados obtidos das questões de números 5 e 6 mostram que as empresas objeto da pesquisa utilizam ainda de forma muito rudimentar as

técnicas organizacionais. Mesmo as empresas mais competitivas apresentam baixo valor da intensidade média das armas. Para efeito de comparação, consultando-se, por exemplo, o estudo apresentado por Contador (2008, cap. 19) sobre a competitividade de empresas do setor de fibras e filamentos químicos, encontra-se, para todas as empresas estudadas, $IMt = 3,9$, sendo que nenhuma empresa apresentou $IMt < 3$ e que 50% delas apresentaram $IMt \geq 4$.

Pelos resultados da Questão 6 pode-se concluir que, para ser competitivo, não basta apenas capacitação técnica se esta não estiver alinhada aos campos da competição valorizados pelo mercado, como sugere o modelo de Campos e Armas da Competição.

Finalmente, os resultados da Questão 7 mostram que o alinhamento da estratégia operacional da empresa aos campos da competição valorizados pelo mercado influencia a sua competitividade. Embora se tenha obtido uma fraca correlação entre ambos, esse resultado, aliado àquele obtido da Questão 4, sugere que, para a empresa ser competitiva, deve alinhar sua estratégia de negócio ao mercado, ou seja, escolher para cada par produto/mercado campos da competição valorizados pelos clientes, conforme o pensamento de Porter (1980) e de Contador (2008), e alinhar sua estratégia operacional à de negócio, conforme defende esse último autor citado.

5 CONCLUSÕES

A aplicação dos testes estatísticos sobre as empresas da amostra pôde exemplificar e demonstrar a exequibilidade da metodologia proposta, uma vez que nenhum preceito da teoria da competitividade foi contrariado, muito embora os resultados não tenham sido expressivos, no sentido de revelar níveis maiores de correlação

entre as variáveis do estudo. De acordo com o modelo de Campos e Armas da Competição, era de se esperar maior correlação entre o grau de competitividade e o de alinhamento operacional externo, além de alguma correlação entre a intensidade média das técnicas com o grau de competitividade. Alguns fatos talvez possam explicar o ocorrido.

Primeiro, causa estranheza a baixa habilidade técnica das empresas. O fato de utilizarem técnicas organizacionais com nível de intensidade muito baixo pode não distinguir uma empresa das outras, camuflando uma possível relação de causa-efeito.

Deve-se também levar em consideração o fato de se ter adotado um único cliente, embora expressivo, para identificar os campos da competição valorizados pelo mercado.

Por fim, deve-se considerar a possibilidade de existência de heterogeneidade na avaliação da intensidade das técnicas organizacionais, uma vez que as empresas podem possuir compreensão diferente sobre os seus diversos níveis.

5.1 Objetivos da pesquisa e a teoria da competitividade

Nos anos de 1980, Michel Porter (1980) inaugura a chamada era da competitividade, transferindo o foco do planejamento estratégico para a estratégia competitiva. O objetivo do primeiro é desenvolver um plano lógico de prazo médio ou longo para atingir objetivo pré-definido, sem considerar a existência ou importância de competidores e oponentes (ZACCARELLI, 2011), enquanto que a segunda tem por objetivo formular estratégias para promover vantagem competitiva às empresas. O pensamento de Porter (1980) privilegia a importância do ambiente externo da empresa e de seu posicionamento nesse ambiente. Trata-se, portanto, de um modelo de posicionamento,

segundo o qual, para a empresa ser competitiva, deve alinhar sua estratégia de negócio ao mercado.

Nas décadas de 1980 e 1990 surge uma nova corrente de pensadores, que se abriga sob a chamada *RBV (Resource Based View)* ou Visão Baseada em Recursos, cuja ênfase está nos fatores internos da empresa. Esta corrente, onde destacam-se autores como Wernerfelt (1984), Barney (1986, 1991, 2001), Peteraf (1993) e Krogh e Ross (1995), defende a ideia de que a empresa pode criar vantagens competitivas a partir de seus recursos, tornando-se mais lucrativa. Ou seja, as fontes de vantagem competitiva são os recursos e capacidades controlados pela empresa, desde que sejam valiosos, raros, de difícil imitação e organizados. Contribuiu para essa corrente, e com grande repercussão, o conceito de competências essenciais de Hamel e Prahalad (1995).

Na década de 1990 nasce o *Balanced Scorecard – BSC* – (KAPLAN e NORTON, 1992) que, embora não tenha sido originariamente proposto como um modelo de competitividade, trouxe uma grande contribuição, mostrando de forma indireta que a corrente *RBV* e o pensamento de Porter podem ser vistos como hipóteses complementares, ao propor o alinhamento da competência interna da empresa à sua estratégia de negócio.

Na década de 2000, surge o modelo de Campos e Armas da Competição, *CAC*, (CONTADOR, 2008), que alia a concepção de Michael Porter, de que a competitividade da empresa provém predominantemente do seu posicionamento no mercado, com a concepção dos autores adeptos da *RBV*, de que ela provém basicamente dos seus fatores internos. Além disso, o modelo *CAC* utiliza a ideia de alinhamento das estratégias por trás do *BSC*, mas com duas vantagens adicionais: mostra como promover esse alinhamento por meio da

correta escolha das armas da competição para competir em um dado campo da competição e cria um indicador (foco) para, pela primeira vez, tratar a questão do alinhamento de forma quantitativa.

Por trás dessas quatro correntes, que parece esgotar as propostas teóricas para análise do fenômeno da competitividade, podem-se identificar dois tipos de alinhamento entre estratégias estudados neste trabalho (o de negócio e o alinhamento operacional interno) e a questão da influência da habilidade técnica sobre a competitividade, também tratada neste artigo, embora com limitações importantes, uma vez que os atributos valiosos, raros e de difícil imitação não foram considerados na presente pesquisa, o que, diga-se, não é uma tarefa fácil, uma vez que os próprios autores adeptos da *RBV* não fornecem critérios para identificar tais recursos.

Vê-se, portanto, que o objetivo do presente trabalho relaciona-se com alguns preceitos das principais teorias sobre competitividade. Assim, o método de pesquisa proposto pode ser utilizado em pesquisas futuras com o objetivo de estudar esses preceitos sob a ótica do empirismo. Um avanço nesse sentido poderia trazer importantes contribuições à teoria da competitividade, motivo pelo qual são apresentadas algumas sugestões na seção seguinte que visam aprimorar a metodologia aqui proposta para possivelmente contribuir com esse avanço.

5.2 Pesquisas futuras

Das quatro teorias sobre competitividade descritas na subseção anterior pode-se extrair as seguintes hipóteses:

a) para a empresa ser competitiva é necessário que sua estratégia de negócio esteja alinhada com os atributos valorizados pelo mercado, conforme sugere Porter (1980);

b) para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter estratégia operacional alinhada a sua estratégia de negócio, desde que seus produtos e serviços estejam adequados aos mercados que se destinam (CONTADOR, 2008); e

c) a empresa pode criar vantagens competitivas a partir de seus recursos e capacidades controlados, desde que sejam valiosos, raros, de difícil imitação e organizados, conforme sugere Barney (1991).

Dessas três hipóteses, apenas a segunda foi empiricamente estudada (CONTADOR, 2008). A primeira hipótese foi tratada tanto na obra de Porter (1980) como na de Contador (2008) e, embora este último tenha avançado suas pesquisas além de Porter, a questão dos efeitos do alinhamento da estratégia de negócio com os campos da competição valorizados pelo mercado ainda permanece sem confirmação empírica, pois, conforme expressa Contador (2008, p. 133), nos seus estudos envolvendo os 12 setores econômicos, “não foi possível pesquisar os clientes para avaliar a adequação dos produtos aos mercados a que se destinavam”.

Deve-se registrar que a terceira hipótese, que implicitamente exclui o efeito do alinhamento de estratégias sobre a competitividade, foi estudada empiricamente também por Contador (2008), quando se propôs a investigar o efeito da intensidade média das armas sobre a competitividade. Porém, seus estudos possuem as mesmas limitações anteriormente citadas, ou seja, não tratam os recursos a partir dos atributos valiosos, raros e de difícil imitação.

Isso posto, verifica-se que cabem estudos empíricos, seguindo a linha de pesquisa proposta neste trabalho, para confirmar as hipóteses anteriormente citadas que ainda carecem de comprovação empírica. No entanto, alguns

cuidados adicionais em relação à metodologia aqui adotada para obtenção de dados devem ser tomados.

Primeiro, é necessário melhor identificar os campos da competição valorizados pelos clientes de cada empresa. Para tanto, sugere-se consultar os principais clientes da empresa (aqueles responsáveis por pelo menos 60% da receita). Cada um desses clientes forneceria quatro campos da competição e sua ordem de importância. O campo da competição mais importante para o mercado seria escolhido dentre os campos de primeira ordem de importância desses clientes, exatamente aquele indicado por um ou mais clientes responsáveis pela maior receita da empresa. O segundo campo da competição seria escolhido da mesma forma, dentre os campos de segunda ordem de importância citados pelos clientes, e assim sucessivamente, para os campos de terceira e quarta ordens de importância.

Outro cuidado adicional com relação à obtenção de dados refere-se à identificação e avaliação quantitativa de recursos que podem ser considerados valiosos, raros ou inimitáveis. Isto permitiria testar empiricamente, de forma mais segura, a hipótese defendida pela RBV. Sugere-se considerar os seguintes recursos: *empowerment*; tecnologia de processo personalizada com recursos de última geração; capacidade empreendedora; propriedade intelectual (patentes).

Deve-se também garantir a adequada homogeneidade na avaliação da intensidade das técnicas ou recursos entre as empresas consultadas. Para tanto, sugere-se que o pesquisador participe diretamente dessa avaliação, principalmente em se tratando de micro e pequenas empresas.

Finalmente, seria interessante ampliar o rol de técnicas arroladas, incluindo além daquelas relevantes aos campos da competição declarados pelas empresas, todas que possam ser consideradas arma de competição, no sentido da definição fornecida por Contador (2008). A vantagem disto é que as armas da competição são as mesmas para todas as empresas de um mesmo setor de atividade e, a partir da avaliação de sua intensidade, pode-se determinar o foco em qualquer campo da competição, inclusive naqueles mais valorizados pelos clientes da empresa. Com isso seria possível testar se as empresas que possuem melhor alinhamento entre os postos dos focos nos campos mais valorizados pelo mercado e a ordem de importância desses campos para os clientes são mais competitivas. Isto traria maior robustez à verificação da importância do alinhamento operacional externo para a competitividade da empresa.

REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.

_____. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Bloomington, v.17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.

_____. Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, New York, v.27, n.6, p. 643-650, 2001.

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

CONTADOR, J. Celso. *Campos e armas da competição: um novo modelo de estratégia*. São Paulo: Saint Paul, 2008, 608 p.

CONTADOR, J. Luiz. Metodologia para a formulação da estratégia competitiva de manufatura: um enfoque quantitativo. *Revista de Administração Contabilidade da Unisinos*, Rio Grande do Sul, v.8, n.4, p. 275-296. 2011.

GHIGGI, G. *O conceito de disciplina em John Locke*. Porto Alegre: Edipucrs, 1995.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. R. Janeiro: Campus, 1995.

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

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

PORTER, Michael. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.

RUMELT, R. P. *Strategy, structure and economic performance*. Boston: Harvard Business School Press, 1974.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, n. 5, p. 171-180, 1984.

ZACCARELLI, S. B. *Taxonomia das estratégias*. Monografia. São Paulo: UNIP, 2011.