

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
CURSO DE MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

ANDERSON KRIELOW

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E VANTAGEM COMPETITIVA:
UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO MÉDICO HOSPITALAR**

SÃO LEOPOLDO

2013

Anderson Krielow

Posicionamento Estratégico e Vantagem Competitiva: Um Estudo em uma Empresa
do Segmento Médico Hospitalar

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para a
obtenção do título de Especialista, pelo
Curso MBA em Gestão Empresarial da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS

Orientador: Prof. Ms. Gustavo Martins

São Leopoldo

2013

Aos meus pais, que sempre me conduziram e me incentivaram com muito amor e carinho na vida acadêmica e profissional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida, pelo amor, por todas as pessoas especiais que fizeram e fazem parte de mais uma etapa importante da minha vida e da minha carreira. Agradeço a Deus também por mais esta conquista importante. Obrigado ao meu pai Elidio e a minha mãe Ledi, que sempre estiveram ao meu lado em todos os momentos, prestando todo apoio, carinho e amor para que tudo isso fosse possível. Obrigado a minha namorada Tamires, pelo amor, carinho e compreensão e por ser tão especial comigo durante esse período.

Obrigado ao Diretor Alessandro, que me recebeu em sua empresa, por tornar este estudo possível, pelo carinho e apoio. Obrigado também André, Ediana, Carolina e Matheus, por serem prestativos e me auxiliarem neste estudo. Muito obrigado de coração!

Agradeço também ao meu orientador, Gustavo Martins, por compartilhar comigo todo seu conhecimento e sabedoria. Obrigado também ao Moacir e aos meus amigos, que sempre me deram apoio e incentivo na vida acadêmica e profissional.

Obrigado! A toda minha família, pelo apoio, pelo carinho e pelo incentivo para alcançar meus objetivos.

“A estratégia torna as escolhas sobre o que fazer tão importantes quanto as escolhas do que fazer” (Michael Porter).

RESUMO

Este estudo apresenta uma análise de posicionamento estratégico, com a finalidade de propor um posicionamento que possa sustentar uma vantagem competitiva e que possibilite o crescimento da empresa no segmento de atuação. O estudo classifica-se como uma pesquisa bibliográfica e exploratória, desenvolvida a partir de um estudo de caso realizado em uma empresa do segmento médico hospitalar de Porto Alegre. A coleta de dados contou com quatro métodos e procedimentos, que foram: estudo bibliográfico, observação e contato direto, análise documental e entrevistas semiestruturadas. Destaca-se que este estudo analisa e apresenta teorias e abordagens de posicionamento estratégico de autores conceituados na área, bem como suas propostas de posicionamento, a fim de propor um posicionamento mais adequado para que a empresa conquiste vantagem competitiva e possibilite o crescimento da organização no segmento de atuação. A partir da análise de dados, foi possível verificar as possibilidades de posicionamento estratégico relacionado à análise de ambiente interno e externo da organização, o que possibilitou identificar e propor o posicionamento mais adequado à realidade da empresa. Destaca-se que a empresa apresenta resultados positivos em termos de faturamento e diretrizes estratégicas estruturadas. Nesse âmbito, as estratégias da Médico Hospitalar diferenciam-se no mercado por oferecer produtos, equipamentos e serviços de qualidade, além de atuar com diversas linhas de produtos no segmento médico hospitalar com algumas estratégias de diferenciação. A proposta de posicionamento estratégico apresentada neste estudo para a Médico Hospitalar foi desenvolvida a partir da abordagem de Michael Porter (2004), de diferenciação por escopo amplo para linhas de produtos e serviços com diferencial competitivo em serviços para que a empresa possa conquistar vantagem competitiva no mercado de atuação.

Palavras-chave: Posicionamento Estratégico. Vantagem Competitiva. Estratégia.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Competência essencial como capacidade estratégica.....	19
Figura 2: Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	20
Figura 3: Elementos da vantagem competitiva.....	23
Figura 4: Cadeia de valor genérica	25
Figura 5: Três estratégias genéricas	29
Figura 6: Guia para posicionamento estratégico	34
Figura 7: Disciplinas de valor	39
Figura 8: A pedra angular da estratégia do oceano azul.....	43
Figura 9: Modelo das quatro ações	44
Figura 10: Princípios da estratégia do oceano azul.....	44
Figura 11: Organograma médico hospitalar	55
Figura 12: O posicionamento estratégico para a Médico Hospitalar	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Evolução do faturamento da Médico Hospitalar	56
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Escolhas da estratégia	16
Quadro 2: 5 P's da estratégia.....	17
Quadro 3: Características dos recursos estrategicamente relevantes	18
Quadro 4: Atividades da cadeia de valor e escopo competitivo	26
Quadro 5: Outros requisitos das estratégias genéricas.....	33
Quadro 6: Estratégias genéricas que caracterizam o produto ou serviço	36
Quadro 7: Estratégias para melhorar o posicionamento	37
Quadro 8: Disciplinas de valor pedem diferentes competências.....	41
Quadro 9: Abordagens e teorias de posicionamento estratégico.....	46
Quadro 10: Diretrizes estratégicas da Médico Hospitalar	54
Quadro 11: Oportunidades e ameaças para a organização.....	58
Quadro 12: Análise de mercado produtos Médico Hospitalar- Forças Competitivas.	61
Quadro 13: Pontos fortes e pontos fracos da organização	64
Quadro 14: Diagnóstico do ambiente interno da organização.....	64
Quadro 15: Matriz de posicionamento estratégico	67
Quadro 16: Plano de ações.....	69

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 QUADRO TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA.....	15
2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	15
2.1.1 Conceitos e definições da estratégia organizacional	15
2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS E COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	17
2.3 FORÇAS COMPETITIVAS	20
2.4 VANTAGEM COMPETITIVA	22
2.5 CADEIA DE VALOR E ESCOPO COMPETITIVO.....	24
2.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	27
2.7 ABORDAGENS E MODELOS PARA POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	28
2.7.1 Abordagem de Porter.....	29
2.7.1.1 Liderança no custo total	30
2.7.1.2 Diferenciação	31
2.7.1.3 Enfoque	31
2.7.1.4 Outros requisitos dos posicionamentos.....	32
2.7.2 Abordagem de Mintzberg	33
2.7.2.1 Organização	35
2.7.2.2 Produtos e serviços	35
2.7.2.3 Mercados.....	36
2.7.2.4 Posições estratégicas.....	37
2.7.2.5 Competição	38
2.7.3 Abordagem de Kluyver e Pearce II.....	38
2.7.3.1 Liderança em produto.....	39
2.7.3.2 Excelência operacional.....	40
2.7.3.3 Intimidade com o cliente.....	41
2.7.4 Abordagem de W. Chan Kim e Mauborgne	42

2.7.5 Análise comparativa das abordagens de posicionamento estratégico.....	45
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	48
3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO	48
3.2 MÉTODO DO ESTUDO	49
3.3 DELINEAMENTO DO ESTUDO	50
3.4 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE.....	52
3.5 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	52
3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	53
4 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO	54
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA MÉDICO HOSPITALAR.....	54
4.2 O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO NA MÉDICO HOSPITALAR	56
4.2.1 Etapa 1: Analisar o segmento de produtos e equipamentos Médico Hospitalar no Sul do Brasil.....	57
4.2.2 Etapa 2: Efetuar um diagnóstico do ambiente interno da organização.....	61
4.2.3 Etapa 3: Propor um posicionamento estratégico para a empresa.....	65
4.2.4 Etapa 4: Estruturar um plano de ações para migração do posicionamento atual para o proposto.....	68
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
APÊNDICES	78
APÊNDICA A: ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	79

1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem como foco principal identificar e propor o posicionamento estratégico para obtenção da vantagem competitiva na empresa foco do estudo. O posicionamento estratégico está vinculado às estratégias-chave, de posições de mercado desejáveis em um determinado segmento, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

A importância de definir o posicionamento estratégico da organização no ambiente competitivo está relacionada à atratividade do mercado, em termos de rentabilidade e de posição relativa da empresa em um segmento (PORTER, 1989). De acordo com tal explanação, construir um posicionamento durável e lucrativo está diretamente ligado à escolha da estratégia competitiva e à integração e combinação desses fatores e recursos, refletidos nas ações e diretrizes estratégicas da organização, que são aspectos determinantes para obtenção da vantagem competitiva.

Os recursos e capacidades são aspectos abordados na *Resource-based View* RBV, cujo enfoque teórico parte da visão estratégica da organização, com base em recursos e capacidades. Em outras palavras, enxerga a organização como um conjunto de recursos e vê a diferença de performance refletindo basicamente a diferença da qualidade dos recursos (HAMEL e PRAHALAD 1995). Com base nesse contexto, de acordo com Barney (2006), os recursos podem ser considerados fontes de vantagem competitiva. No entanto, para que possam ser estrategicamente relevantes, eles devem ser valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e de difícil substituição.

A empresa em estudo atua no segmento médico-hospitalar, na comercialização e representação de equipamentos e produtos destinados a centros cirúrgicos, centros de materiais e esterilização, unidades de tratamento intensivo, bancos de sangue, endoscopia e lavanderia. O seu nome foi preservado, por questão de sigilo e proteção, em virtude da grande concorrência existente. Portanto, foi utilizado o seguinte nome fictício: Médico Hospitalar.

Neste contexto, o foco de atuação está voltado para a qualidade e para a agregação de valor aos produtos entregues. Para tanto, houve investimentos na formação de uma força de vendas qualificada, em suporte técnico e em assistência técnica aos clientes.

O mercado médico hospitalar conta com empresas cujo potencial competitivo é amplo, pois produzem e comercializam diretamente os equipamentos e produtos. No entanto, a Médico Hospitalar compete diretamente com fornecedores que produzem e comercializam produtos e equipamentos médico-hospitalares e com outras empresas que, da mesma forma, apenas representam e comercializam os mesmos produtos e equipamentos.

Com base no exposto, o entendimento das estratégias que determinam a competitividade e o posicionamento estratégico é de fundamental relevância para a empresa. Embora diversas forças competitivas estejam presentes no ambiente organizacional, a importância de identificar e definir o posicionamento da empresa no segmento é fundamental para a obtenção de um retorno acima da média do setor (PORTER, 1989).

Nesse contexto, parte-se da definição do problema, que direciona e embasa o estudo, seguido da formulação dos objetivos geral e específicos, que norteiam o caminho para responder à questão central de estudo. Desse modo, dando sequência ao desenvolvimento do estudo de caso, seguem as abordagens para definição do problema de pesquisa.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Desde o início de suas atividades, no ano de 1984, em Porto Alegre – RS, a Médico Hospitalar atua no segmento médico hospitalar, em soluções de qualidade. A empresa é especializada na distribuição de equipamentos e produtos para o segmento, atendendo instituições públicas e privadas, entre elas, as redes de hospitais, hemocentros, laboratórios, serviços de hemoterapia e as secretarias estaduais e municipais de saúde.

A empresa conta com uma equipe multidisciplinar, formada por representantes, enfermeiros e farmacêuticos. Estrategicamente, ela direciona seus esforços para diagnosticar as necessidades do cliente e propor uma solução, que, se incorporada, possibilita maior produtividade com qualidade e segurança, aumentando a lucratividade do cliente através da redução de custos e/ou aumento da receita.

A Médico Hospitalar possui relações comerciais com os principais clientes do segmento, localizados no RS e SC, que representam 80% do potencial de

compra do território geográfico. As representações de venda estão sediadas nas principais cidades localizadas nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina: Porto Alegre, Caxias do Sul, Passo Fundo, Santa Maria, Pelotas, Santo Ângelo, Florianópolis, Joinville e Lages.

Nos últimos anos, a empresa vem crescendo e necessita de uma verificação no seu posicionamento, para tornar-se mais competitiva e focar seu negócio no segmento de produtos e equipamentos médico-hospitalares. Dessa forma, o estudo sobre posicionamento estratégico e vantagem competitiva pode alavancar as diretrizes estratégicas da empresa, para o aumento da competitividade e o crescimento sustentável no segmento de atuação.

Com base na explanação, a definição do posicionamento estratégico, a partir da análise do caso real, pode permitir a obtenção da vantagem competitiva que possibilite o seu crescimento no referido segmento (PORTER, 1989). A Médico Hospitalar estabelece critérios, quanto a sua atuação no ambiente competitivo, para formular estratégias, a fim de identificar e de atender às necessidades dos clientes.

Levando em consideração os aspectos abordados, pode-se questionar:

Como definir um posicionamento estratégico de uma empresa? Qual seria o posicionamento estratégico mais adequado para que a Médico Hospitalar conquiste uma vantagem competitiva no mercado de atuação?

Com o intuito de responder à questão central do estudo de caso, foram definidos os objetivos a serem atingidos, expostos na próxima seção.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar e propor um posicionamento estratégico para que a Médico Hospitalar conquiste uma vantagem competitiva no mercado de atuação.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar o segmento de produtos e equipamentos médico hospitalares no Sul do Brasil, identificando ameaças e oportunidades para a empresa;

- efetuar um diagnóstico do ambiente interno da organização, identificando os pontos fortes e os fracos da empresa;
- propor um posicionamento estratégico para a empresa;
- estruturar um plano de migração da posição atual para o posicionamento proposto.

1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo no campo da estratégia ganha importância tanto para acadêmicos quanto para gestores e a sociedade. Essa importância se dá porque eles buscam conhecimento sobre o tema e em função do impacto sobre as práticas, o desempenho e a tomada de decisão das organizações.

De acordo com Hamel e Prahalad (1995), as empresas que consideram a estratégia apenas como um exercício de posicionamento são empresas seguidoras do setor e não contestadoras, formadoras de posição e regras. Considerando o exposto, se o ambiente é competitivo, competir no segmento de atuação exige uma visão de estratégia sob os fatores e ambiente de competitividade, que vão além do problema da maximização dos lucros no mercado atual.

Vale destacar também a importância do conhecimento da grande variabilidade do mercado em função de diferentes aspectos que corroboram o ambiente da organização tais como: econômicos, políticos, sociais, geográficos entre outros. Eles são determinantes no contexto da estratégia e na gestão da empresa, no que tange à competitividade e ao posicionamento estratégico para os processos de formulação, implantação e definição das estratégias correlacionadas à obtenção de vantagem competitiva. Além disso, fazem com que as empresas busquem novas fontes geradoras de resultado para obterem uma vantagem competitiva sustentável.

Este estudo, então, sob o enfoque da estratégia empresarial e do posicionamento estratégico, visa a contribuir para o conhecimento e a identificação de um posicionamento estratégico, para que a Médico Hospitalar conquiste uma vantagem competitiva no segmento de atuação.

2 QUADRO TEÓRICO E REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Este tópico aborda conceitos, definições e teorias sobre estratégia no contexto organizacional, para o embasamento do presente estudo. A estratégia organizacional surge como base da gestão empresarial para o delineamento e a definição de diretrizes, caminhos, planos e posicionamento que a organização opta no segmento de atuação. Muitos são os autores que apresentam estudos sobre estratégia organizacional na vasta literatura existente. Dessa forma, para o desenvolvimento e o embasamento teórico, inicialmente, apresentam-se conceitos e definições sobre estratégia organizacional e vantagem competitiva e, posteriormente, aborda-se os estudos sobre posicionamento estratégico, suas abordagens e modelos.

2.1.1 Conceitos e definições da estratégia organizacional

A estratégia surgiu como arte militar desde a pré-história. A palavra estratégia vem do termo grego *strategos* que significa pensar como um general. No entanto, os métodos e os planos utilizados, bem como, os esforços e os recursos eram empregados para enfrentar o inimigo nas guerras e estruturados a partir de previsões e análises dos cenários de conflito.

No cenário organizacional, a estratégia segue basicamente a mesma linha de raciocínio, pois consiste em utilizar os recursos e os esforços no ambiente competitivo para identificar as oportunidades e utilizar os pontos fortes para vencer sem conflito e obter vantagem competitiva no segmento de atuação (OLIVEIRA, 1999; ANSOFF e McDONNEL, 1993 e CERTO e PETER, 1993). Existem muitas definições relacionadas à estratégia na bibliografia existente. Para Porter (1989), a estratégia consiste em um conjunto específico de atividades alinhadas aos objetivos da organização, que visa a proporcionar valor no segmento de atuação da empresa.

Quinn (2006, p. 29) destaca, por sua vez, que “uma estratégia é o padrão ou o plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso”. Para Andrews (2006), a estratégia consiste em um

modelo de decisão de uma organização que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas.

A estratégia organizacional é conceituada por diferentes pontos de vista, na bibliografia existente. Destaca-se o estudo apresentado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) das dez escolas da estratégia. Embora cada estratégia exponha seus critérios, os autores destacam que a visão das perspectivas criadas, em certo sentido, é estreita ou exagerada. No Quadro 1, apresenta-se um resumo das dez escolas da estratégia, a fim de interpretá-las melhor.

Quadro 1: Escolas da estratégia

Escolas da estratégia	Visão do processo de formulação	Enfoque
Escola do design	Formulação da estratégia como um processo de concepção	Elaboração da estratégia baseada na importância das avaliações interna e externa do ambiente e da organização.
Escola do planejamento	Formulação de estratégia como um processo formal	Formulação da estratégia a partir da elaboração de um planejamento estruturado.
Escola do posicionamento	Formulação de estratégia como um processo analítico	Definição de estratégia como uma posição genérica, com base na diferenciação de produtos e no escopo focalizado de mercado.
Escola empreendedora	Formulação de estratégia como um processo visionário	Formulação de estratégia desenvolvida exclusivamente por um líder único, baseado na intuição, na sabedoria e na experiência. Estratégia como perspectiva.
Escola cognitiva	Formulação de estratégia como um processo mental	Formulação da estratégia a partir do entendimento da mente do estrategista com base na experiência e na aquisição de conhecimento.
Escola do aprendizado	Formulação de estratégia como um processo emergente	Elaboração de estratégia a partir de um padrão de comportamento, que leva os envolvidos a um processo central de aprendizado.
Escola do poder	Formulação de estratégia como um processo de negociação	Formulação de estratégia como um processo aberto, de influência, objetivando o uso de poder e de política.
Escola cultural	Formulação de estratégia como um processo coletivo	Estratégia baseada na cultura, na tradição e na interação social.
Escola ambiental	Formulação de estratégia como um processo reativo	Formulação de estratégia tendo como base o posicionamento do ambiente, da liderança e da organização como forças centrais.
Escola da configuração	Formulação de estratégia como um processo de transformação	Elaboração da estratégia baseada na configuração, tendo como consequência a transformação.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 20).

Complementando essa abordagem, Mintzberg (2006) destaca que não existe um sentido ou um conceito único e universalmente aceito para definir estratégia. O autor apresenta a estratégia como padrão relacionado ao comportamento ao longo do tempo ou ao plano estruturado como guia e direção interligado às metas e princípios da organização. Esse conceito pode ser aplicado

tanto para estratégias intencionadas, deliberadas ou emergentes. Como base nesse pressuposto, o autor classifica a estratégia através dos 5 P's da estratégia, apresentados no Quadro 2.

Quadro 2: 5 P's da estratégia

5 P'S da Estratégia	
Estratégia como plano	É uma estratégia pretendida, refere-se a algum tipo de curso de ação pretendido, uma diretriz para trabalhar uma situação.
Estratégia como padrão	É uma estratégia realizada, voltada a olhar para o comportamento passado, decorrente de ações como um padrão que permanece em comportamento ao longo do tempo.
Estratégia como pretexto	É como uma manobra específica para superar um oponente ou concorrente.
Estratégia como posição	Refere-se à localização da empresa no ambiente, como forma mediadora, ou seja, olha para fora, tentando localizar a empresa no ambiente externo.
Estratégia como perspectiva	Olha a empresa para dentro com uma visão ampla, não apenas como uma posição, mas a maneira de fixar, de olhar a organização, indicando a forma de fazer as coisas.

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2006, p. 24).

Por outro lado, Porter (1989) enfatiza que a essência da estratégia está relacionada ao posicionamento que a empresa ocupa no segmento de atuação. Nesse contexto, percebe-se que a estratégia está diretamente vinculada ao ambiente competitivo da empresa, relacionado ao posicionamento, aos padrões e aos planos estruturados e formulados para obter vantagem competitiva e atingir uma rentabilidade acima da média do segmento. Na seção seguinte, abordam-se alguns conceitos referentes a RBV *Resource-based View*, ou seja, visão baseada em recursos e competências essenciais.

2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS E COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

A *Resource based view* (RBV) enxerga a organização como um conjunto de recursos. Para a gestão estratégica, a RBV foca em propriedades difíceis de serem imitadas, como fontes de renda e como guia para obtenção de vantagem competitiva (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Os recursos da organização constroem a base para formulação e definição das estratégias. A obtenção de um conjunto de recursos valiosos, únicos e inimitáveis posiciona a empresa em uma situação consistente, para o desenvolvimento de vantagem competitiva (HOSKISSON et al. 2009).

Barney e Hesterly (2011), apresentam algumas premissas da RBV, cujo enfoque está em duas abordagens fundamentais sobre recursos e capacidades que

as organizações podem controlar. O autor afirma que organizações distintas podem ter diferentes conjuntos de recursos e capacidades, mesmo competindo no mesmo setor. Essa premissa é caracterizada como heterogeneidade de recursos, ou seja, em determinado segmento, algumas empresas podem ser mais competentes em realizar suas atividades do que as concorrentes.

Dessa forma, o autor apresenta algumas características dos recursos a serem estrategicamente relevantes para obtenção de vantagem competitiva. Tais características constam no Quadro 3:

Quadro 3: Características dos recursos estrategicamente relevantes

Características	Descrição
Valioso	Quando o recurso permite à empresa melhorar sua posição competitiva, explorando oportunidades e neutralizando ameaças, como fonte de vantagem competitiva.
Raro	Quando o recurso valioso não é controlado por várias empresas no segmento torna-se raro e fonte de vantagem competitiva. São raros quando são possuídos por poucos e se diferem dos compartilhados pelos concorrentes.
Difícil de imitar	Quando o recurso valioso e raro não consegue ser desenvolvido facilmente pela concorrência e apresenta três aspectos como: condições históricas únicas, ambiguidade causal e complexidade social. Esse recurso torna-se fonte de vantagem competitiva quando o concorrente enfrenta dificuldades em desenvolvê-lo e ou copiá-lo.
Difícil substituição	Quando o recurso é valioso, raro e difícil de ser imitado, torna-se de difícil substituição. A ameaça de substituição de recurso por um similar ou diferenciado pode capacitar os competidores na implementação de estratégias semelhantes.

Fonte: Adaptado de Barbey e Hesterly (2011).

Nesse sentido, Barney e Hesterly (2011, p.66) destacam que “entender o valor dos recursos e das capacidades de uma empresa é uma primeira consideração importante para entender suas forças e fraquezas”.

De acordo com essa abordagem, Hamel e Prahalad (1995) destacam que uma organização não é estruturada ou formada apenas por um conjunto de produtos ou serviços. Ela é formada também por um conjunto de competências essenciais que contribuem para o crescimento e o desenvolvimento da organização, bem como a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

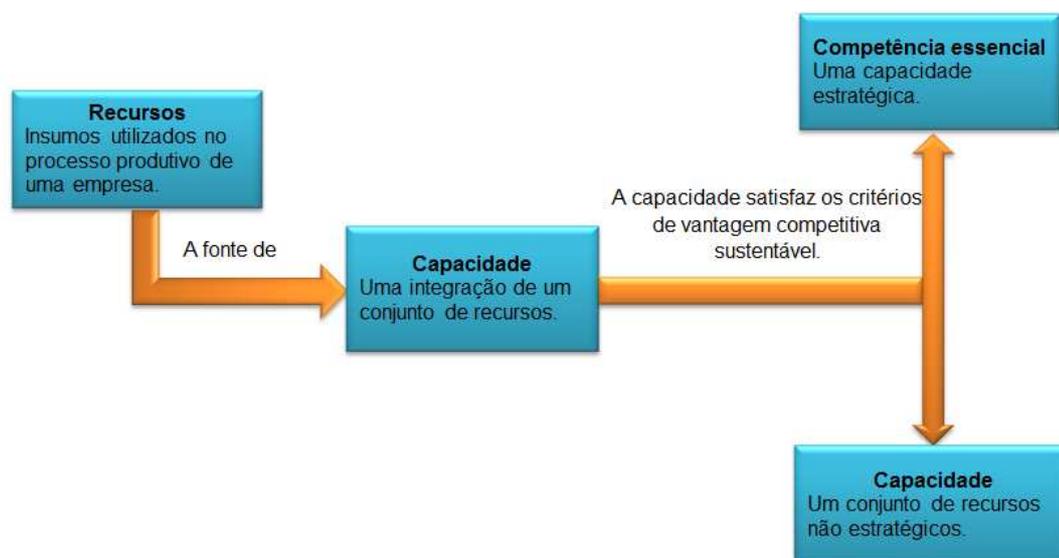
Assim, segundo Hoskisson et al. (2009, p. 89):

As competências essenciais são recursos e capacidades que atuam como fonte de vantagem competitiva de uma empresa em relação aos concorrentes. Elas diferem uma companhia competitivamente e refletem sua personalidade. Surgem ao longo do tempo por meio de um processo organizacional de acúmulo e aprendizagem em relação a como dispor de recursos e capacidades diferentes.

Portanto, segundo o autor, nem todos os recursos e capacidades podem ser considerados potenciais para atuar como fonte de vantagem competitiva sustentável,

pois alguns desses recursos e capacidades não podem ser transformados em competências essenciais. Na Figura 1, abaixo, é apresentada uma estrutura considerando competência essencial como capacidade estratégica.

Figura 1: Competência essencial como capacidade estratégica



Fonte: Adaptado de Hoskisson et al. (2009).

Conforme o exposto na Figura 1, as capacidades que atendem aos critérios de valor, raridade, imitabilidade, difícil substituição e vantagem competitiva sustentável são competências essenciais, e aquelas que não atendem não são competências essenciais. Dessa forma, para que a ideologia de competências essenciais se crie dentro da organização, os seguintes passos são imprescindíveis, de acordo com Hamel e Prahalad (1995):

- Identificar as competências essenciais existentes;
- definir uma agenda de aquisição de competências essenciais;
- desenvolver as competências essenciais;
- distribuir as competências essenciais;
- proteger e defender a liderança das competências essenciais.

No entanto, Barney (2006) destaca que uma empresa precisa ser pioneira não especificamente para obter vantagem competitiva. Muitas vezes, empresas desenvolvem recursos e capacidades valiosos e raros e difíceis de imitar sendo seguidoras, ou seja, imitando rapidamente e aprimorando inovações de produtos ou tecnologias de outras empresas. A partir desse ponto de vista, o autor enfatiza que a RBV sugere que, para obter vantagem competitiva, as organizações devem definir e

implantar estratégias que se baseiam em recursos e capacidades valiosos, raros e difíceis de imitar.

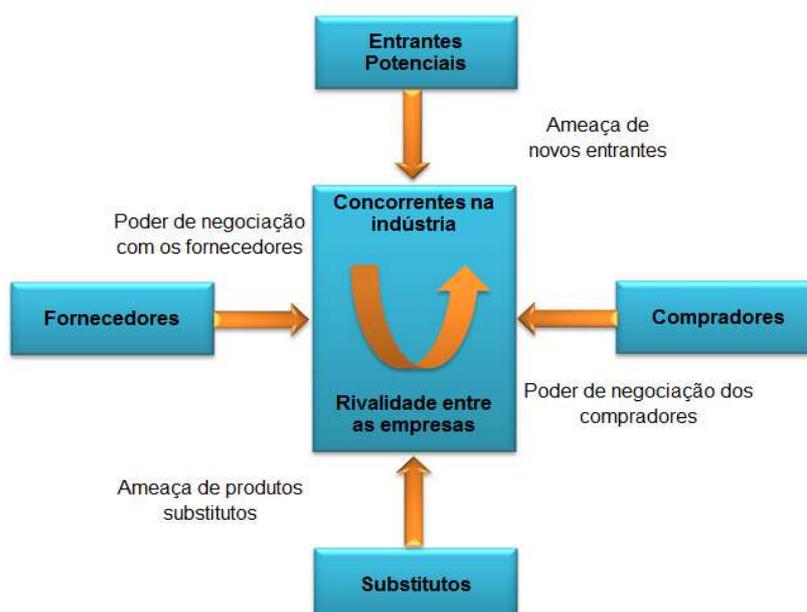
2.3 FORÇAS COMPETITIVAS

As cinco forças competitivas que dirigem a concorrência no segmento têm forte influência no processo de formulação da estratégia nas organizações (PORTER, 2004). O conjunto dessas forças determina a intensidade da concorrência e a intensidade competitiva do segmento. No entanto, o conjunto dessas forças influencia e impacta diretamente na rentabilidade da empresa no segmento de atuação.

As cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares. Concorrência, nesse sentido mais amplo, poderia ser definida como rivalidade ampliada (PORTER, 2004, p.6).

Evidencia-se que a análise das forças competitivas é fundamental tanto para a formulação da estratégia competitiva quanto para a obtenção da vantagem competitiva. Dada importância, as forças competitivas são analisadas individualmente, conforme Figura 2:

Figura 2: Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Adaptado de Porter (2004, p. 4).

A análise das forças competitivas parte da premissa de que a meta estratégica é encontrar uma posição dentro do segmento, a partir da influência de cada força, para que a empresa possa melhor defender, adaptar ou influenciar as forças ao seu favor. Assim, “as forças competitivas revelam os motores da competição no setor. Um estrategista que entenda que a competição vai muito além de rivais existentes irá detectar ameaças competitivas em um raio maior” (Porter, 2008).

Ameaça de novos entrantes: segundo Porter (2004), Ghemawat (2000), Hitt, Ireland e Hoskisson (2012) e Baney e Hesterly (2011), são organizações que iniciam suas atividades em um determinado segmento, que podem ameaçar a participação de mercado das empresas já existentes. A característica da ameaça de novos entrantes é o fato de disponibilizarem capacidade de produção adicional.

Dessa forma, a ameaça de novos entrantes pode resultar em quedas de preços. Por outro lado, os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, dessa forma, a rentabilidade.

A rivalidade entre as empresas: segundo Hoskisson et al. (2009); Bethlem (2009) e Porter (1989), corresponde aos concorrentes existentes e à forma que competem no segmento. Essa rivalidade é percebida no ambiente competitivo, quando uma organização é desafiada pelas ações de um concorrente, ou quando é identificada uma oportunidade que propicie melhorar a sua posição no mercado. Wright, Kroll e Parnell (2011) enfatizam que a intensidade da rivalidade depende de aspectos como concorrentes numerosos e equilibrados, crescimento lento do setor, custos fixos ou de estocagem altos, ausência de diferenciação ou custos de mudança, capacidade aumentada via grandes incrementos, concorrentes diversos, interesses estratégicos altos e barreiras de saída.

Os produtos substitutos: os produtos substitutos consistem em bens ou serviços externos de um segmento que entram no mercado como substitutos, pois atendem praticamente as mesmas necessidades dos clientes em relação aos produtos já existentes (BARNEY E HESTERLY, 2011; HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2012; GHEMAWAT, 2000; PORTER, 2008).

Porter (1989) aborda que os produtos substitutos podem reduzir os retornos potenciais de um segmento, pois podem impor limites nos preços que as empresas são capazes de fixar com o lucro. Nesse sentido, Wright, Kroll e Parnell (2011)

afirmam que as organizações de um segmento competem em muitos casos com organizações de outros segmentos que fabricam e fornecem produtos substitutos.

O poder de negociação dos compradores: está relacionado à capacidade dos compradores em comprar produtos ou serviços com o menor preço possível, com a menor taxa de retorno sobre o capital investido, pelo qual o segmento aufer.

Neste sentido, Porter (1989, p. 26) destaca que:

Os compradores competem com a indústria, forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros - tudo à custa da rentabilidade da indústria¹.

Clientes poderosos ou compradores poderosos podem obter para si mais valor ao derrubar preços, exigindo qualidade nos produtos ou serviços. Esse fato, naturalmente, causa um aumento nos custos, o que força uma competição mais intensa (PORTER 2008; HITT, IRELAND E HOSKISSON 2012).

O poder de negociação dos fornecedores: está relacionado à capacidade de reduzir preços e qualidade dos produtos ou serviços, para exercerem poder sobre as empresas que competem no segmento (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2012).

Porter (1989), Ghemawat (2000), Barney e Hesterly (2011) e Wright, Kroll e Parnell (2011) destacam que o poder de negociação dos fornecedores pode comprimir a lucratividade de um segmento. Em outras palavras, esse poder pode sugar a rentabilidade de um segmento, tornando-se incapaz de passar os aumentos de custo em seus próprios preços. Segundo Ghemawat (2000), o poder do fornecedor é o reflexo excelente do poder do comprador, quanto ao tamanho e à concentração dos fornecedores em relação aos participantes do segmento.

2.4 VANTAGEM COMPETITIVA

Vantagem competitiva é o resultado do planejamento e da implementação bem sucedida de uma estratégia, que gera um valor o qual não está sendo utilizado pelos competidores no momento. A vantagem competitiva torna-se sustentável, quando os concorrentes não são capazes de imitá-la ou superá-la (KLUYVER E PEARCE II, 2010).

¹ Neste estudo de caso, o termo Indústria não tem conotação de unidade fabril, ele representa o segmento no qual a empresa atua (PORTER, 1989)

De acordo com Collins e Rukstad (2008), a vantagem competitiva pode ser percebida por dois fatores considerados determinantes no ambiente competitivo. O primeiro está vinculado à proposta de valor percebida pelo cliente nos produtos ou serviços, fator que distingue a empresa das demais concorrentes. O segundo está relacionado a atividades singulares ou ao complexo conjunto de atividades que permite a empresa e somente ela a apresentar algo raro no segmento.

Porter (1989, p. 31) destaca que “uma empresa ganha vantagem competitiva, executando essas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência”. Nesse sentido, a obtenção e sustentação da vantagem competitiva dependem do modo como a empresa se posiciona no segmento de atuação, para obter uma rentabilidade acima da média do setor.

Na visão de Day (1990 p.144), “a sustentabilidade da futura vantagem posicional e da lucratividade continuada dependem dos impedimentos que o negócio pode colocar no caminho, dos esforços dos concorrentes para imitá-los ou ultrapassá-los”. Day (1990) enfatiza que a criação e a sustentação de uma vantagem competitiva são processos de análise constantes de longo prazo.

O autor divide a vantagem competitiva em três elementos diferentes: posição de vantagem, fontes de vantagem e resultado de desempenho. Esses três elementos formam um ciclo em forma de cadeia contínua, conforme a Figura 3:

Figura 3: Elementos da vantagem competitiva



Fonte: Adaptado de Day (1990, p. 5).

Day (1990) explica, de acordo com a figura, que o processo de criação e de sustentação da vantagem competitiva é repetitivo e interage, com uma permanente retroalimentação de informações e investimentos monetários. As organizações podem sustentar e conservar uma vantagem por certo período de tempo, se tiverem estratégias que não possam ser copiadas integralmente pela concorrência.

Dessa forma, Barney e Hesterly (2011) destacam que a vantagem competitiva está diretamente vinculada ao valor, à imitabilidade e à raridade dos recursos de que a empresa dispõe para competir no segmento.

A vantagem competitiva geralmente é compatibilizada com a combinação de forças competitivas que a empresa detém no segmento. Kim e Mauborgne (2005) e Kluyver e Pearce II (2010) destacam que as empresas buscam maneiras de explorar suas competências para agregar valor, ou seja, aumentar o valor para os compradores seja em preço, qualidade ou preço e qualidade.

Uma vantagem competitiva sofre influências com a mudança de algumas variáveis. Entre essas variáveis, cita-se: alterações na economia, desenvolvimento de novos produtos, tecnologia e mudanças na estratégia da concorrência. Esses são exemplos de variáveis que podem afetar o sucesso de uma vantagem competitiva (PORTER, 1989).

2.5 CADEIA DE VALOR E ESCOPO COMPETITIVO

Cadeia de valor representa o valor das atividades específicas que a organização executa no segmento de atuação. Nesse sentido, corresponde ao modo como a organização executa suas atividades individuais, que são o reflexo das estratégias e do método de implementação das estratégias (PORTER, 1989). Assim, a cadeia de valor torna-se um fator de análise importante para a organização, na definição do posicionamento.

Cadeia de valor resume-se em margem e atividades que geram valor, considerando que elas correspondem às atividades físicas e tecnológicas que a organização utiliza para criar um produto que desperte valor nos clientes. A margem é a diferença entre o valor total e o custo total, que envolvem as atividades de valor (PORTER, 1989). Em termos competitivos, o valor é o montante que os clientes estão dispostos a pagar por aquilo que a empresa oferece.

Na Figura 4, Porter (1989) apresenta a estrutura da cadeia de valor baseada em atividades primárias e em atividades de apoio.

Figura 4: Cadeia de valor genérica



Fonte: Adaptado de Porter (1989, p.35).

A cadeia de valor é a decomposição das atividades da empresa, formada pelas atividades primárias ou de apoio. A cadeia de valor genérica é apresentada na Figura 4, na qual as linhas tracejadas correspondem à gerência de recursos humanos, ao desenvolvimento de tecnologia e à aquisição que podem ser associadas às atividades primárias (logística interna, operações, logística externa, *marketing* e vendas e serviços), bem como servir de apoio para a cadeia inteira.

Kluyver e Parce II (2010) enfatizam que a cadeia de valor define a fase de criação de valor das atividades.

Uma *cadeia de valor* é o modelo de um processo de negócios. Ela define o processo de criação de valor com uma série de atividades, começando com o processamento de matérias-primas e terminando com vendas e serviços para clientes finais. A análise de *cadeia de valor* envolve o estudo de elementos de diferenciação do produto ou serviço por toda a cadeia de atividades e vinculações, para determinar fontes atuais ou potenciais de vantagem competitiva (KLUYVER e PEARCE II, p.102).

Day (1990) destaca, por sua vez, que a cadeia de valor é uma ferramenta utilizada para comparar a empresa aos seus concorrentes. Assim, “em teoria, a cadeia de valor requer uma comparação de todas as habilidades e recursos que a empresa usa para desempenhar cada atividade. Na prática, sua maior utilidade é na comparação de posições relativas de custos” (DAY, 1990, p.167).

As atividades primárias, as atividades de apoio e as dimensões de escopo competitivo são exemplificados no Quadro 4.

Quadro 4: Atividades da cadeia de valor e escopo competitivo

Atividades da cadeia de valor e escopo competitivo	
Atividades primárias	<p>-Logística interna: atividades referentes ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto e correspondem ao manuseio interno da empresa.</p> <p>-Operações: atividades referentes à transformação da matéria-prima no produto final, como o trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamento, testes, impressão e operações de produção.</p> <p>-Logística externa: atividades relacionadas à coleta, armazenamento e distribuição física; praticamente, corresponde às entradas e às saídas da empresa.</p> <p>-Marketing e vendas: atividades que divulgam o produto, oferecendo um meio pelo qual os clientes possam adquiri-lo.</p> <p>-Serviço: atividades correspondentes à prestação de controle, manutenção e acompanhamento do produto final e ajuste dos mesmos.</p>
Atividades de apoio	<p>-Aquisição: atividade de compra de insumos, embora os insumos estejam diretamente ligados a atividades primárias, também estão presentes em cada atividade de valor, inclusive nas de apoio.</p> <p>-Desenvolvimento de tecnologia: atividade de valor que envolve tecnologia e subtecnologia relacionada aos processos da organização.</p> <p>-Gerência de recursos humanos: engloba um grupo de atividades relacionadas à gestão de pessoas, como recrutamento, treinamento entre outras.</p> <p>-Infraestrutura da empresa: é uma série de atividades que compõem a organização, entre elas: gerência geral, planejamento, finanças, entre outras. Pode ser considerada a atividade mais importante para a vantagem competitiva.</p>
Escopo competitivo	<p>-Escopo de segmento: “Diferenças nas necessidades ou nas cadeias de valores necessárias para atender diferentes segmentos de produtos ou compradores podem resultar em uma vantagem competitiva de enfoque” (PORTER, 1989, p. 50).</p> <p>-Escopo vertical: “A integração vertical define a divisão de atividades entre uma empresa e seus fornecedores, canais e compradores” (PORTER, 1989, p. 50).</p> <p>-Escopo geográfico: “A variedade de regiões, países ou grupos de países em que uma empresa compete com uma estratégia coordenada” (PORTER, 1989).</p> <p>-Escopo da indústria: A variedade de indústrias afins em que a empresa compete com uma estratégia coordenada, de acordo com Porter (1989).</p>

Fonte: Adaptado de Porter (1989).

Segundo Porter (1989), as atividades principais da cadeia de valor são as primárias. Elas direcionam os processos das organizações no segmento, visando à obtenção da vantagem competitiva. Mintzberg (2006) destaca que as atividades primárias envolvem desde a criação do produto, a venda do produto, a transferência para o comprador até a assistência pós-venda.

As atividades de valor de apoio são atividades relevantes, que dão suporte às primárias. As atividades de apoio são a ligação entre as atividades de valor. A cadeia de valor é descrita por elos apresentados como um sistema de atividades interdependentes (PORTER, 1989; HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2012; MINTZBERG, 2006 e OLIVEIRA 2003).

Segundo Porter (1989), o escopo competitivo consiste nas dimensões das atividades da cadeia de valor de uma empresa, que podem influenciar significativamente a vantagem competitiva. Para Tavares (2000) e Ghemawat (2000), o escopo competitivo corresponde às potencialidades que a organização

apresenta no mercado competitivo, visando a implementar suas estratégias, identificando as vantagens competitivas a serem conquistadas.

Um escopo amplo pode permitir a uma organização estudar minuciosamente os benefícios da execução de um maior número de atividades, permitindo que ela explore as inter-relações entre a cadeia de valor para que atenda diferentes segmentos, áreas geográficas ou indústrias afins. Da mesma forma, um escopo estreito pode conceber o ajuste da cadeia para atender um segmento-alvo específico, objetivando reduzir o custo ou atender o alvo de forma singular.

A análise das atividades é uma forma de compreender onde estão as atividades que geram valor para o cliente, as que serão atribuídas a preços mais altos e as razões pelas quais um serviço é substituído. Essa análise pode ser estrategicamente importante para o posicionamento da empresa, pois permite analisar os custos e a diferenciação através das atividades de valor bem como o escopo competitivo para a obtenção de vantagem competitiva sobre a concorrência no segmento.

2.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

O desenvolvimento da estratégia torna-se um processo de alta complexidade, e a obtenção da vantagem competitiva é um grande desafio para qualquer organização. Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2010) apresentam a escola do posicionamento que esboça a formulação da estratégia como um processo analítico. As principais premissas destacadas pelos autores referentes à escola do posicionamento, resumem-se em:

- Estratégias como posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado;

- o mercado (o contexto) é econômico e competitivo;

- o processo de formulação de estratégia é, portanto, de seleção das posições genéricas com base em cálculos analíticos;

- os analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados e suas análises aos gerentes, que oficialmente controlam as opções e;

- as estratégias saem desse processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas; de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.

A escola do posicionamento visa à formulação da estratégia como um processo que busca encontrar uma posição para melhor competir no segmento, a fim de obter vantagem competitiva.

No âmbito do posicionamento, Porter (2004) foi o pioneiro a apresentar uma análise fundamentada na estrutura do segmento de atuação das organizações, a qual enfatiza que a obtenção da vantagem competitiva depende da posição escolhida pela organização no segmento. Essa abordagem é feita a partir da interação das forças competitivas com a empresa, o que influencia a rentabilidade.

Nesse sentido, no capítulo seguinte, constam algumas abordagens e modelos para posicionamento estratégico.

2.7 ABORDAGENS E MODELOS PARA POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Algumas abordagens para posicionamento estratégico são consideradas relevantes para o estudo em evidência. Dessa forma, são enfatizadas e estudadas de forma específica, a fim de embasar o modelo de estudo proposto.

Entre as principais abordagens para posicionamento estratégico, pode-se destacar a abordagem de Porter (2004). Ela apresenta as estratégias genéricas de liderança no custo total, diferenciação e enfoque como modelo para posicionamento. Por outro lado, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apresentam um modelo que contempla uma plataforma a qual envolve organização, produtos ou serviços, mercados, concorrência e posições estratégicas. Esse conjunto de funções empresariais pode definir a posição da organização no segmento, segundo o autor.

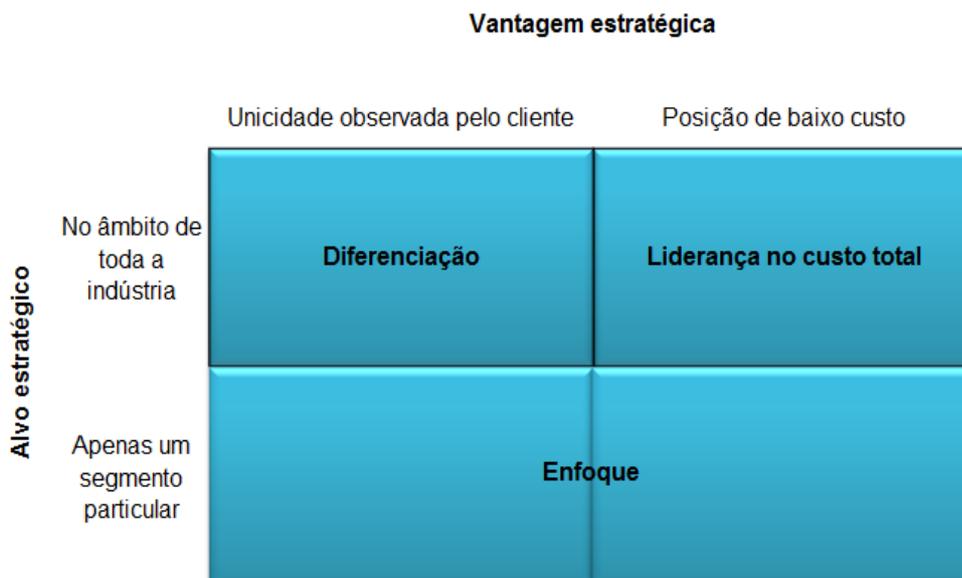
Ainda pode-se destacar a abordagem de Kluyver e Pearce (2010). Os autores baseados na obra de Tracy e Wiersema desenvolveram três formas distintas de posicionamento estratégico; liderança em produto, excelência operacional e intimidade com o cliente. Essas formas distintas de posicionamento são denominadas pelos autores como disciplinas de valor.

Por fim, apresenta-se, neste capítulo, a abordagem de Kim e Mauborgne (2005), que apresenta a inovação do valor como modelo de posicionamento estratégico. Tal modelo apresenta a real possibilidade de posicionar-se em diferenciação e em custo, buscando oceanos azuis, que, para os autores, são nichos inovadores.

2.7.1 Abordagem de Porter

Porter (2004) afirma que, ao enfrentar as forças competitivas do ambiente, pode-se definir o posicionamento estratégico da organização para superar a concorrência. Isso ocorre a partir de três estratégias genéricas bem sucedidas: liderança no custo total, diferenciação ou enfoque.

Figura 5: Três estratégias genéricas



Fonte: Adaptado de Porter (2004, p. 41).

Conforme apresentado na Figura 5, o posicionamento em liderança no custo e na diferenciação podem ser aplicados no âmbito de toda a indústria. Dessa forma, liderança no custo total corresponde a um posicionamento de baixo custo, e a diferenciação corresponde a um cuja unicidade é percebida pelo cliente. O posicionamento no enfoque está alinhado a um segmento particular exclusivo no mercado. Os modelos de posicionamento apresentados por Porter (2004) são estruturados a partir de um foco estratégico, visando à obtenção de vantagem competitiva.

O autor destaca que o posicionamento consiste em encontrar uma posição única e exclusiva no mercado. Acrescenta que, raramente, uma empresa terá sucesso se seguir ou posicionar-se em mais de uma estratégia. No entanto, se a organização focar em uma das três estratégias genéricas poderá obter altos retornos, bem como vantagem competitiva sobre a concorrência e rentabilidade acima da média do setor (PORTER, 2004).

2.7.1.1 Liderança no custo total

A liderança no custo total é uma posição exclusiva baseado no baixo custo, ou seja, é a redução dos custos a uma margem menor que a concorrência. Esse posicionamento em baixo custo “[...] consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse objetivo” (PORTER, 2004; p.37).

Assim como Porter (2004), Hoskisson et al. (2009) e Wright, Kroll e Parnell (2011) destacam que a liderança no custo total está vinculada a um conjunto de ações integrado e desenvolvido. Esse conjunto objetiva produzir e entregar bens ou serviços com características aceitáveis aos clientes, com menor custo, comparado à concorrência.

Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria, apesar da presença de intensas forças competitivas. A posição de custo dá à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição (PORTER, 2004, p.37).

Barney e Hesterly (2011), Hitt, Ireland e Hoskisson (2012) e Wright, Kroll e Parnell (2011) enfatizam que o foco do posicionamento em baixo custo está em ganhar vantagem a partir de estratégias que fazem com que a organização consiga reduzir seus custos. Desse modo, ela pode oferecer produtos ou serviços a um preço inferior ao da concorrência.

Porter (2004) ainda destaca que a liderança no custo total está basicamente na escolha da posição da empresa para competir no segmento. Para atingir a liderança no custo total é exigida da organização uma grande fatia de mercado relativa ou outras posições que sejam vantajosas. No entanto, o objetivo de posicionar-se em custo no mercado está em obter uma rentabilidade maior que a média do setor, bem como obter uma vantagem competitiva sustentável.

Percebe-se, pois, que uma estratégia de liderança no custo visa a meios de competir para obter rendimentos acima da média no segmento. Com isso, a empresa consegue vantagem sobre a concorrência.

2.7.1.2 Diferenciação

O posicionamento em diferenciação consiste em uma estratégia direcionada a produzir ou a oferecer produtos e serviços com valor agregado, considerado único e diferenciado quando comparado com a concorrência. Porter (2004) destaca que o posicionamento de diferenciação consiste em diferenciar o produto ou serviço disponibilizado pela empresa no mercado, ou seja, desenvolver algo considerado único no segmento da organização.

O autor ainda destaca que, com a posição de diferenciação, a empresa pode identificar quais atributos os compradores consideram importantes, destacando-os e, assim, posicionando-se de forma singular para satisfazer essas necessidades. A diferenciação dá direito à empresa cobrar uma espécie de bônus pelo valor único que agrega ao produto ou serviço.

Hoskisson et al. (2009, p. 165) enfatizam que:

Estratégia de diferenciação é um conjunto integrado de ações elaborado por uma empresa para fabricar ou prover bens ou serviços (a um custo aceitável), que os clientes consideram diferentes sob aspectos que lhes são relevantes.

Na visão de Wright, Kroll e Parnell (2011), a diferenciação está vinculada a negócios que produzem algo diferenciado, suprimindo as necessidades específicas dos clientes.

Porter (2004) ainda destaca que, para atingir a diferenciação, pode, às vezes, ser difícil a conquista de uma alta parcela de mercado. Em geral, isso requer um sentimento de exclusividade e unicidade, que se torna incompatível com uma alta fatia de mercado.

Observa-se que na estratégia de diferenciação, os produtos ou serviços são diferenciados aos clientes pelos valores que compõem esses produtos ou serviços. Desse modo, a empresa acaba cobrando uma espécie de bônus por essa diferenciação, o que se caracteriza como único, e o cliente se dispõe a pagar por essa diferença.

2.7.1.3 Enfoque

Porter (2004) destaca que o enfoque consiste em focar em um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico no

mercado de atuação da empresa. Esse posicionamento pretende atender um alvo estreito no segmento competitivo.

Embora as estratégias de baixo custo e diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, toda a estratégia de enfoque visa a atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta (PORTER, 2004, p.40).

Esse posicionamento também permite à organização atender seu foco estratégico estreito de forma mais efetiva ou eficiente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla (PORTER, 2004). O mesmo autor ainda destaca que, como consequência do enfoque, a empresa pode atingir a diferenciação por satisfazer as necessidades dos clientes de forma mais específica e particular, bem como, por ter custos mais baixos ou ambos.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2012) enfatizam que a empresa que desenvolve o posicionamento no enfoque necessita de um planejamento de como usar suas competências essenciais para atender às necessidades de um determinado segmento ou nicho de mercado. Nesse sentido, Wright, Kroll e Parnell (2011) destacam que o enfoque está vinculado a um grupo seletivo em ambiente amplo, podendo a empresa posicionar-se com foco em liderança no custo ou com foco em diferenciação.

Percebe-se que o enfoque pode incorporar tanto a diferenciação quanto a liderança em custo. Essa estratégia, no entanto, é aplicada a um determinado grupo dentro do segmento no qual a empresa está inserida.

2.7.1.4 Outros requisitos dos posicionamentos

Porter (2004) destaca que os posicionamentos de liderança no custo total, diferenciação e enfoque ainda se diferem em outros aspectos além das diferenças funcionais explanadas anteriormente. Consequentemente, o compromisso e a dedicação contínuos com um dos posicionamentos como alvo estratégico são extremamente necessários para o sucesso e a obtenção de vantagem competitiva.

Porter (2004) ainda utiliza a conotação de meio-termo ao se referir às empresas que não utilizam ao menos um dos três posicionamentos. Em outras palavras, uma empresa que fica no meio-termo está em uma situação estratégica pobre, pois ela resolve fazer um jogo de baixo custo e diferenciação sem enfoque,

no âmbito de todo segmento. Esse meio-termo, segundo o autor, é quase garantido à empresa uma baixa rentabilidade.

Algumas implicações comuns são apresentadas no Quadro 5:

Quadro 5: Outros requisitos das estratégias genéricas

Estratégia genérica	Recursos e habilidades em geral requeridos	Requisitos organizacionais comuns
Liderança no custo total	-Investimento de capital sustentado e acesso ao capital; -boa capacidade de engenharia de processo; -supervisão intensa da mão de obra; -produtos projetados para facilitar a fabricação; -sistema de distribuição com baixo custo.	-Controle de custo rígido; -relatórios de controle frequentes e detalhados; -organização e responsabilidades estruturadas; -incentivos baseados em metas estritamente quantitativas.
Diferenciação	-Grande habilidade de <i>marketing</i> ; -engenharia de produto; -tino criativo; -grande capacidade em pesquisa básica; -reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia; -longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios; -forte cooperação dos canais.	-Forte coordenação entre funções em p&d, desenvolvimento do produto e <i>marketing</i> ; -avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas; -ambiente ameno para atrair mão de obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas.
Enfoque	-Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.	-Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.

Fonte: Adaptado de Porter (2004, p.42).

Diante do contexto dos modelos de posicionamentos apresentados por Porter (2004), Mintzberg (2006) enfatiza que tais estratégias são incompletas e podem ser reestruturadas e completadas por cinco grupos amplos, conforme se apresenta no próximo tópico.

2.7.2 Abordagem de Mintzberg

Mintzberg (2006) descreve que as estratégias de posicionamento complementam-se quando são estabelecidas não apenas por uma definição, mas por um conjunto de estratégias representadas por cinco grupos amplos. O autor enfatiza que, para posicionar-se competitivamente no segmento, é necessária uma análise e definição desse conjunto de estratégia.

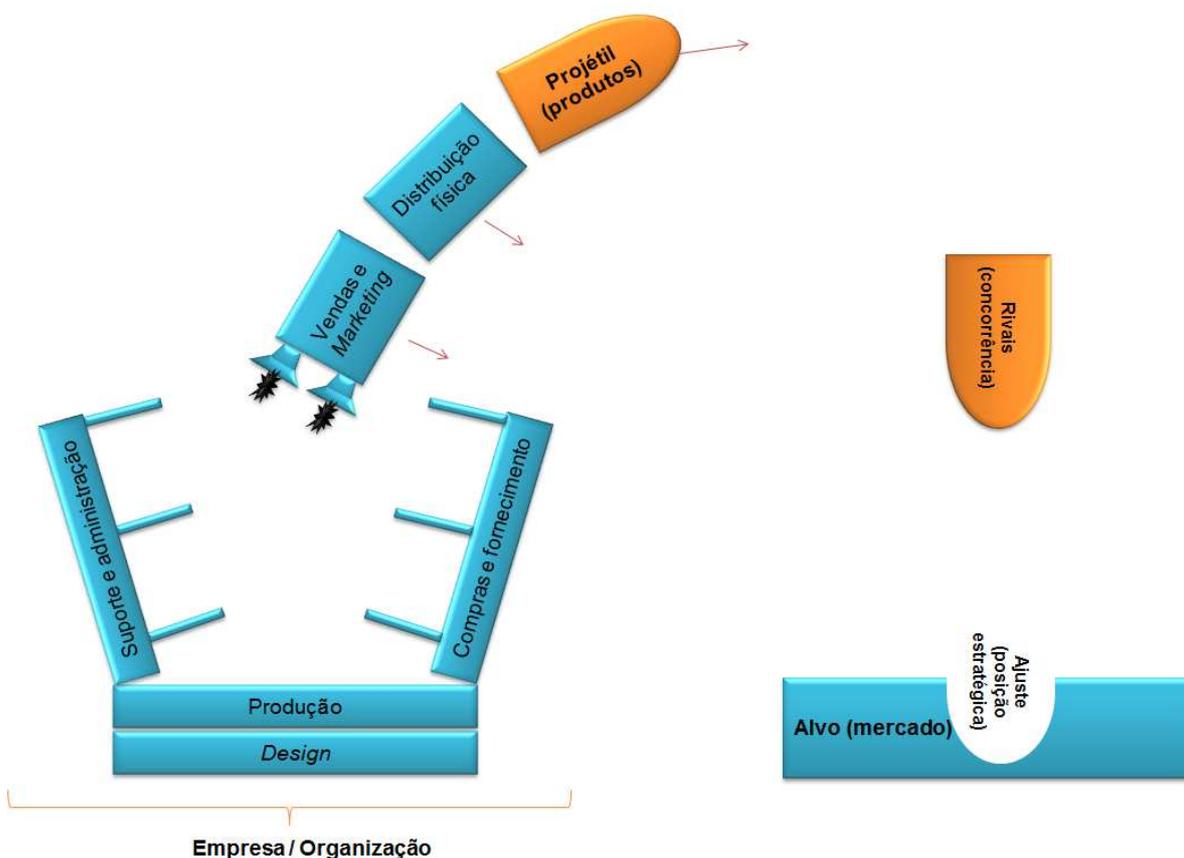
Os cinco grupos de conjuntos de estratégias apresentados por Mintzberg (2006) consistem em:

-Localizar o negócio principal da empresa que envolve um conjunto de estratégias referentes ao estágio de operações e estratégias de indústria;

- diferenciar o negócio principal da empresa que identifica o principal negócio da organização através de estratégias de diferenciação e estratégias de escopo;
- elaborar o negócio principal da empresa que desenvolve o negócio através de estratégias de ofertas de produtos, relacionadas ao *marketing*;
- ampliar o negócio principal da empresa pode ser concebido através da ampliação da cadeia de operações e do mercado de atuação; e
- reconceber o negócio principal da empresa, neste conjunto; depois que o negócio da empresa foi identificado, diferenciado, elaborado e ampliado há a necessidade de consolidá-lo, redefini-lo e reconfigurá-lo; a reconcepção torna-se a forma final de consolidação da estratégia de posicionamento.

Com base nesse contexto, Mintzberg (2006) apresenta um guia para posicionamento estratégico baseado em um modelo. Ele é um tipo de metáfora, que consiste em uma plataforma de lançamento (representando uma organização), que envia projéteis (produtos e serviços), para um local onde estão os alvos (os mercados), enfrentando rivais (concorrência), na expectativa de obter ajuste (posição estratégica).

Figura 6: Guia para posicionamento estratégico



Fonte: Adaptado de Mintzberg (2006, p.123).

A Figura 6 apresenta as fases do guia para posicionamento apresentado por Mintzberg (2006), considerando organização, produto ou serviço, mercado, posição estratégica e concorrência. Nesse contexto, apresenta-se a seguir, de forma específica, as considerações e abordagens do autor em relação a cada fase.

2.7.2.1 Organização

Mintzberg (2006) enfatiza que, na estruturação de um posicionamento, a organização pode ser vista como uma plataforma de lançamentos. Ela desenvolve e produz os produtos ou serviços para o mercado competitivo.

Nesse sentido, a plataforma, segundo o autor, executa uma série de funções administrativas e empresariais dentro de uma cadeia de valor. Conforme apresentado na Figura 6, o *design* e a produção são a plataforma básica, enquanto as duas torres formadas por compras e fornecimento e administração e suporte atendem como apoio. Dessa forma, vendas e *marketing* e distribuição física fazem parte do veículo de lançamento.

Para que a definição do posicionamento se concretize de forma eficaz, Mintzberg (2006, p.122) explica que:

As funções da empresa são executadas por um conjunto de **competências** ou **capacidades** de vários tipos (como a capacidade de fazer pesquisa ou de fabricar produtos com baixo custo) e com o suporte de todos os tipos de recursos ou ativos (incluindo patentes, maquinários, entre outros).

Com base nesse contexto, pode-se destacar, segundo Mintzberg (2006), que o desenvolvimento e a sustentação de competências gera um acúmulo de experiências e aprendizado. Quando eles são aumentados podem ser as chaves para o futuro da empresa, o que proporciona uma base para o lançamento de seus produtos e serviços no mercado, visando a uma posição competitiva com raridade, valor e imitabilidade.

2.7.2.2 Produtos e serviços

Produtos ou serviços é o resultado da transformação do *design* e produção. No entanto, se as atividades e processos percorrerem pela cadeia de valor resultarão ou em produto ou em serviço a ser lançado no mercado competitivo, de acordo com Mintzberg (2006). No quadro 6, apresentam-se algumas estratégias

relacionadas a produtos e serviços que atuam como suporte para o lançamento da posição no mercado.

Quadro 6: Estratégias genéricas que caracterizam o produto ou serviço

Estratégia	Significado	Exemplo
Diferenciação de preço	Produção em altos volumes	<i>Commodity</i>
Diferenciação de imagem	Desenvolvimento e <i>design</i> de métodos de apresentar o produto ou serviço.	Embalagem bonita e diferenciada
Diferenciação de suporte	Suporte ao cliente pós- venda	Prestação de serviço pós-venda
Diferenciação de qualidade	Produtos que atendam às necessidades em relação à qualidade do produto ou serviço.	Produtos mais duráveis, mais confiáveis, melhor desempenho entre outros.
Diferenciação de <i>design</i>	Funcionalidade diferenciada com capacidades superiores às existentes no mercado.	Diferenças na função do produto ou serviço
Penetração	Oferta do produto mais intensamente no mesmo mercado	Aumento de propaganda
Pacote	Venda de dois produtos casados	<i>Software</i> junto com computador
Desenvolvimento de mercado	Expansão de produtos da empresa em novos mercados	Oferta do mesmo produto em novos mercados
Desenvolvimento de Produto	Desenvolvimento de novos produtos e expansão no mesmo mercado	Oferta de novos produtos no mesmo mercado
Diversificação	Produtos diferentes em mercados diferentes, independente de serem relacionados ou não.	Oferta de produtos diferentes para mercados diferentes

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2006, p.123).

No contexto de posicionamento, quando relacionadas às abordagens de Mintzberg (2006) e Porter (2004), pode-se considerar o primeiro, concentra-se na localização da estratégia empresarial, como padrão e plano para posicionar-se competitivamente. O segundo concentra-se na identificação da estratégia empresarial em primeiro lugar para, assim, estabelecê-la como posição competitiva.

2.7.2.3 Mercados

Nessa fase de condução para o posicionamento estratégico, Mintzberg (2006) apresenta, através do modelo em evidência neste capítulo, as características genéricas dos mercados, ou seja, o local visado primeiro por tamanho depois por localização e, finalmente, por estágio de evolução. Esse esboço é apresentado pela seguinte classificação, conforme Mintzberg (2006, p. 124):

- Mercado de massa (grande e homogêneo);
- Mercado fragmentado (muitos nichos pequenos);
- Mercado segmentado (segmento de demandas diferenciadas);
- Mercado restrito (poucos e ocasionais compradores);

- Mercado geográfico (observados da perspectiva local);
- Mercado emergente (jovem e ainda não definido claramente);
- Mercado estabelecido (claramente definido);
- Mercado desgastado (passou da fase de maturidade); e
- Mercado em erupção (passando por mudanças desestabilizadoras).

Nesse âmbito, este estudo apresentado por Mintzberg (2006) passa pela organização (plataforma de lançamento), gestão estratégica (o projétil) e *marketing* (o alvo). Porter (2004) abordou esses aspectos relacionados ao mercado (alvo) com a análise das forças competitivas. Portanto, no conceito de Mintzberg (2006), essa teoria encaixa-se quando estabelecidos os critérios de barreiras mais altas para o segmento e barreiras mais baixas para grupos estratégicos.

2.7.2.4 Posições estratégicas

Neste tópico, Mintzberg (2006) trata o ajuste como o método de posicionar-se no segmento após lançado o produto ou o serviço e identificado e definido o alvo. Nesse sentido, o autor enfatiza que “o ajuste é discutido, logicamente, primeiro em termos de comparação entre a amplitude dos produtos oferecidos e os mercados atendidos” (MINTZBERG, 2006, p. 125).

O Quadro 7 apresenta um esboço das estratégias relacionadas ao alvo ou posição no segmento, bem como, o objetivo estratégico.

Quadro 7: Estratégias para melhorar o posicionamento

Estratégia	Objetivo estratégico
<i>Commodity</i>	Visa a um mercado de massa com produto único, padronizado
Segmentação	Visa a um mercado segmentado com diversos produtos voltados para cada um dos diferentes segmentos.
Nicho	Visa a um pequeno segmento de mercado isolado com um produto claramente delineado
Personalização	Projeta ou cria cada produto específico para uma determinada necessidade do cliente.
Perfuração	Visa à entrada mais aprofundada no mercado, através de estratégias de <i>marketing</i> fortalecendo a lealdade do cliente.
Pacote	Visa a acrescentar serviços como suporte, para aumentar a posição exemplo: pós-venda.
Reforço	Visa a proteger a posição com ações que garantam um relacionamento de longo prazo com o cliente.

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2006, p.125).

O autor ainda aborda que uma vez que o escopo é estruturado, ele terá força para segurar sua durabilidade e sustentabilidade. O autor divide essa abordagem em dois conceitos de ajuste natural, em que produto e mercado se

encaixam naturalmente um ao outro; ajuste forçado, ou seja, força o posicionamento de um produto ou serviço no mercado, o que torna o posicionamento fraco e vulnerável, sendo facilmente atacado pela concorrência.

2.7.2.5 Competição

As etapas apresentadas por Mintzberg (2006) até este estágio basicamente relacionaram uma única empresa em um ou vários mercados. Nesse âmbito, pode-se considerar que toda organização compete em um mercado com muitos concorrentes, existindo, assim, forte rivalidade. Nos mercados, pode haver duopólios, monopólios, nicho e competição. Assim, a organização pode estar inserida em um segmento o qual é líder de mercado ou a empresa dominante. Nesse segmento, também pode haver uma competição estável, onde todos competidores têm praticamente a mesma participação.

Assim, a competição pode ser de multiponto, uma vez que a empresa tem a capacidade de agir em um determinado segmento e de influenciar ações de competidores em outro segmento, ou a competição pode ser instável em um mercado maduro ou em um mercado emergente (MINTZBERG, 2006).

Nesse sentido, Porter (2004) aborda que o posicionamento estratégico depende de uma posição única e de valor no segmento baseada em uma das estratégias genéricas. Mintzberg (2006) surge com abordagens que considera as estratégias genéricas incompletas por enfatizarem uma única posição no segmento.

Com base nessas premissas, Kluyver e Pearce II (2010) abordam a teoria da disciplina de valor, que permite à organização posicionar-se tanto em custo quanto em diferenciação no segmento. Tal embasamento é abordado no capítulo seguinte.

2.7.3 Abordagem de Kluyver e Pearce II

Sob a luz da teoria de Michael Treacy e Fred Wiersema sobre as Disciplinas de Valor, Kluyver e Pearce II (2010), apresentam três diferentes modelos de posicionamento estratégico, baseados na criação de valor para o cliente. Os modelos de posicionamento consistem em Liderança em Produto, Excelência ou Eficácia Operacional e Intimidade com o Cliente. Os tipos de posicionamento são

especificamente apresentados na Figura 7, com ênfase no foco estratégico e em direcionadores/necessidades competitivas.

Figura 7: Disciplinas de valor



Fonte: Adaptado de Kluyver e Pearce II (2010, p. 110).

As disciplinas de valor apresentadas na Figura 7 correspondem ao modo ou ao modelo por meio da qual a empresa pode posicionar-se no mercado, a fim de obter vantagem competitiva a partir da criação de valor para o cliente. Nesse sentido, nas próximas seções, apresenta-se de forma específica cada disciplina de valor abordada pelos autores.

2.7.3.1 Liderança em produto

Segundo Kluyver e Pearce II (2010), a liderança em produto consiste em um posicionamento em que a empresa produz um fluxo contínuo de produtos e serviços de última geração. Segundo os autores, normalmente essas empresas atuam no campo da inovação e, frequentemente, mantêm um padrão elevado, ou seja, oferecem mais valor e soluções em seus produtos e serviços, o que dificulta e ameniza a concorrência.

A disciplina de liderança em produto consiste em quatro princípios fundamentais:

-Estímulo à inovação: a partir de grupos de trabalho, com foco em experimentar, e sistema de remuneração, que tornam satisfatório o sucesso, assim, a inovação constante de produto é estimulada;

-gestão voltada para o risco: por terem o foco na inovação, às empresas correm riscos pertinentes a tal estratégia, bem como obtêm recompensas em novos negócios;

-*design* de produto: o sucesso atual e as expectativas da empresa estão vinculados ao talento das equipes de *design* e em todos que prestam suporte a eles e;

-benefícios de novos produtos: reconhecimento da necessidade de estruturar e liderar o segmento de mercado sobre a utilização e os benefícios dos novos produtos.

Nesse contexto, pode-se destacar que a disciplina de valor baseada na liderança em produto está relacionada a um posicionamento diretamente ligado à inovação de produtos e serviços, assim como, apresenta no mercado a necessidade de uso e de benefício para consolidar um posicionamento competitivo através da inovação propriamente dita de produtos (KLUYVER e PEARCE II, 2010).

2.7.3.2 Excelência operacional

A disciplina relacionada ao valor da excelência operacional descreve um método de posicionamento estratégico diretamente voltado aos melhores sistemas de produção e de entrega (KLUYVER e PEARCE II, 2010).

O posicionamento baseado no valor da excelência operacional está basicamente relacionado à otimização da produção com entendimento financeiro. Desse modo, tem o controle de processos, visando à melhoria contínua e ao trabalho em equipe, para obter vantagem competitiva através da produtividade, da entrega e da produção em si.

Segundo os autores, a excelência operacional é obtida quando há uma sincronia entre os processos principais da empresa e os processos de apoio. Essa sincronia proporciona a velocidade e a qualidade da entrega do produto ou serviço e um volume de produção com qualidade para atender às necessidades dos clientes.

2.7.3.3 Intimidade com o cliente

A disciplina de intimidade com o cliente gera valor quando constrói uma relação de afinidade e de confiança com o cliente. Kluyver e Pearce II (2010, p. 112) destacam que “criar intimidade com o cliente pode ser caro, mas os benefícios no longo prazo de uma clientela fiel podem ser muito compensadores”.

No entanto, existe uma grande dificuldade em mensurar e em destacar como a empresa pode se distinguir por meio da intimidade com o cliente. Portanto, essa intimidade com o cliente é desenvolvida e aprimorada quando os profissionais passam além de confiança na empresa e nos produtos, o modo como utilizar esses produtos de forma mais benéfica e melhor.

Kluyver e Pearce II (2010) destacam que as empresas procuram atingir a excelência e a vantagem competitiva a partir de uma das três disciplinas de valor. Em outras palavras, quando se posiciona estrategicamente em uma delas, mas ao mesmo tempo busca-se ser competitiva nas outras, é possível “escolher explicitamente uma dessas disciplinas e concentrar os recursos disponíveis para criar um *gap* entre a empresa e seus concorrentes imediatos, o que acentua seu foco estratégico” (KLUYVER e PEARCE II, 2010, p.113).

As disciplinas de valor, de certa forma, exigem um conjunto de diferentes competências e têm seus próprios requisitos para o sucesso, conforme apresentado no Quadro 8.

Quadro 8: Disciplinas de valor pedem diferentes competências

Foco estratégico	Ambiente de trabalho	Competência dos funcionários
Intimidade com o cliente	Impulsionado por valores, dinâmico, desafiador, informal, voltado para o atendimento, qualitativo, funcionário com o cliente, “o que for preciso”.	Construção de relacionamento, saber ouvir, solução rápida de problemas, ação independente, iniciativa, colaboração, foco em qualidade.
Excelência (eficácia) operacional	Previsível, mensurável, hierárquico, consciente sobre custo, baseado em equipes, formal.	Controle de processos, melhoria contínua, trabalho em equipe, análise, entendimento financeiro/operacional.
Liderança em produto	Experimental, focado no aprendizado, técnico, informal, ritmo acelerado, rico em recursos.	Compartilhamento de informações, criatividade, solução de problemas em grupo, pensamento inovador, artístico visionário.

Fonte: Adaptado de Kluyver e Pearce II (2010, p. 113).

As disciplinas de valor apresentadas por Kluyver e Pearce II (2010), bem como os seus direcionamentos contribuem, através de importantes elementos, para as empresas refletirem sobre o seu posicionamento estratégico.

2.7.4 Abordagem de W. Chan Kim e Mauborgne

A abordagem de posicionamento estratégico apresentada por Kim e Mauborgne (2005) traz a inovação do valor como fonte de vantagem competitiva. Os autores utilizam as duas metáforas de oceanos azuis e vermelhos. Oceanos vermelhos são basicamente os setores já existentes com estratégias já estabelecidas e regras impostas. Nessa metáfora, as empresas tentam superar a concorrência para obter uma fatia maior de mercado e vantagem competitiva. Dessa forma, traçam batalhas sangrentas, segundo os autores, e esse aspecto caracteriza a metáfora de oceanos vermelhos.

A metáfora dos oceanos azuis está relacionada em criar espaços, mercados ou nichos ainda inexplorados, através de novos segmentos, produtos e serviços, criando assim, novas demandas e alta taxa de lucratividade. Pode-se dizer que a maior parte dos oceanos azuis surge dentro de oceanos vermelhos; na tentativa das empresas se diferenciarem da concorrência, acabam descobrindo ou desenvolvendo algo inovador e de valor para o cliente (KIM e MAUBORGNE, 2005).

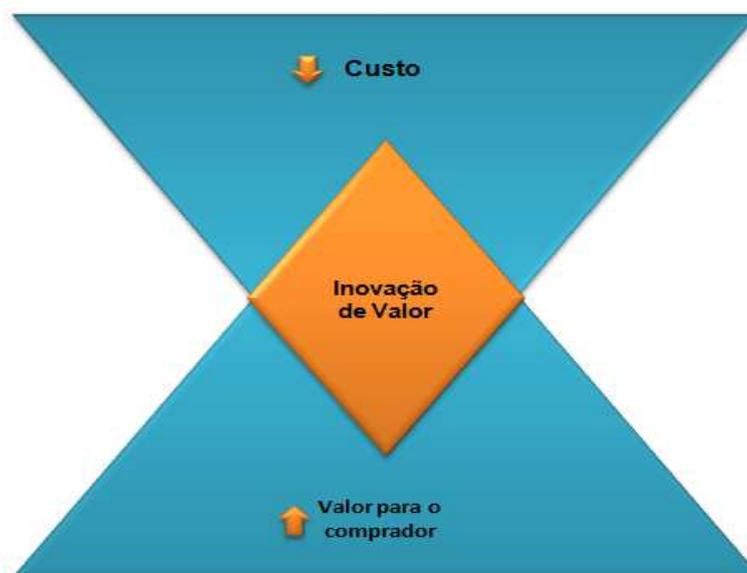
Essa abordagem de posicionamento dos autores vai ao encontro das premissas de posicionamento de Michael Porter (1989). Eles defendem a luz da teoria, que é possível posicionar-se em custo e diferenciação simultaneamente, criando novos atributos de valor para o cliente, contestando a teoria de Michael Porter (2004) que defende o posicionamento em uma estratégia apenas.

Kim e Mauborgne (2005, p. 16) definem o posicionamento em criação de valor com o seguinte conceito:

A inovação de valor ocorre na área em que as ações da empresa afetam favoravelmente sua estrutura de custos e sua proposta de valor para os compradores. Obtêm-se economias de custo mediante a eliminação e a redução dos atributos da competição setorial. Aumenta-se o valor para os compradores, ampliando-se e criando-se atributos que nunca foram oferecidos pelo setor. Com o passar do tempo, reduzem-se ainda mais os custos, à medida que se estabelecem economias de escala em face dos altos volumes de vendas geradas pelo valor superior.

A inovação de valor consiste na combinação do valor para o comprador e o custo, simultaneamente, conforme a Figura 8.

Figura 8: A pedra angular da estratégia do oceano azul



Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005, p. 16).

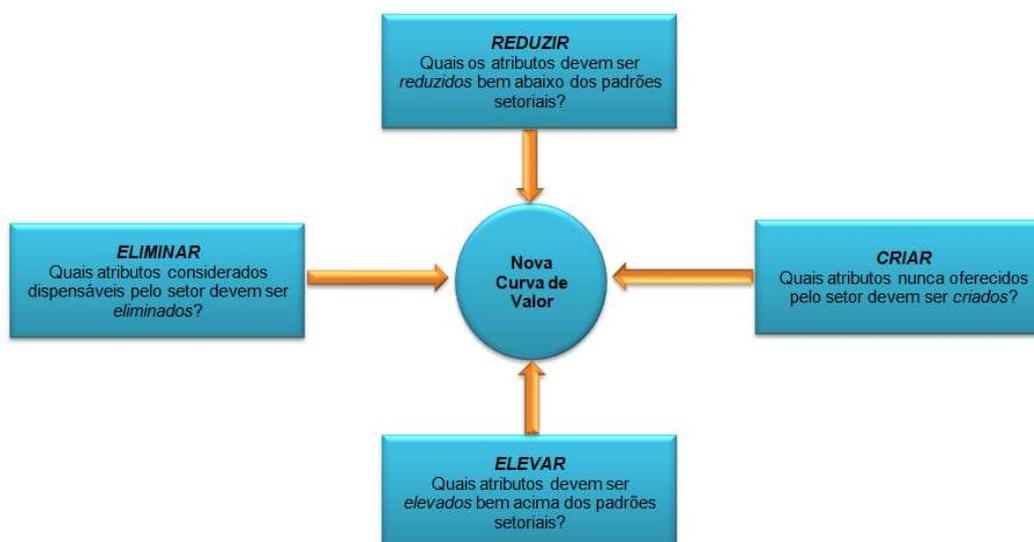
O foco desta abordagem é permitir que as organizações criem “novos espaços no mercado”, através da eliminação ou da redução de alguns atributos de valor, reduzindo os custos, e da criação de novos elementos valorizados pelos clientes.

Os autores apresentam algumas ferramentas para identificar quais atributos são mais valorizados pelos clientes. Um instrumento consiste na matriz de avaliação de valor, a qual tem a finalidade de captar a situação atual no espaço de mercado conhecido, para compreender em quais aspectos a concorrência está investindo, os atributos de competição e o que os clientes recebem das ofertas existentes no mercado, detectando uma curva de valor a partir da percepção de valor pelo cliente.

A ideia central do posicionamento de inovação de valor seria construir e desenvolver uma posição diferenciada no mercado, mas que contemplasse também a redução de custos. Nesse âmbito, Kim e Mauborgne (2005) destacam que, com a avaliação de valor, pode-se tomar ações para criar uma nova curva de valor para o comprador. Nesse contexto, caracteriza-se a inovação como fonte de criação de valor. Os autores apresentam um modelo de quatro ações que consistem em eliminar, reduzir, elevar e criar, para construir elementos de valor ao comprador, através de uma nova curva de valor.

Na Figura 9, percebe-se a estrutura apresentada por Kim e Mauborgne (2005), quanto às ações a serem tomadas, a fim de desenvolver uma nova curva de valor.

Figura 9: Modelo das quatro ações



Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005, p. 29).

O modelo das quatro ações consiste exclusivamente em desenvolver um posicionamento de diferenciação e de custo simultaneamente, eliminando atributos que sobrecarreguem a organização e que sejam indispensáveis no mercado. Desse modo, os atributos são reduzidos bem abaixo dos padrões do mercado, elevando alguns atributos considerados de valor bem acima dos padrões do mercado e, por fim, criar atributos inovadores nunca apresentados no mercado. Essas ações visam a formular estratégia, a fim de obter uma posição única no mercado e, conseqüentemente, conquistar vantagem competitiva.

Kim e Mauborgne (2005) destacam alguns princípios do posicionamento em inovação do valor, conforme apresentado na Figura 10.

Figura 10: Princípios da estratégia do oceano azul

Princípios de Formulação	Fatores de risco atenuados por cada princípio
Reconstrua as fronteiras do mercado;	↓ Risco da busca;
concentre-se no panorama geral, não nos números;	↓ risco do planejamento;
vá além da demanda existente;	↓ risco da escala;
acerte a sequência estratégica.	↓ risco do modelo de negócios.
Princípios de Execução	Fatores de risco atenuados por cada princípio
Supere as principais barreiras organizacionais;	↓ Risco organizacional;
introduza a execução da estratégia.	↓ risco da gestão.

Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (2005, p.21).

Pode-se dizer que a maioria das organizações encontra-se posicionadas em oceanos vermelhos, competindo através de regras e estratégias já estabelecidas. Kim e Mauborgne (2005) apresentam a estratégia do oceano azul como um método para a inovação do valor ao comprador como posição de mercado. Nesse sentido, segundo os autores, a inovação do valor deve possuir as seguintes características:

-Foco: o perfil estratégico da organização deve apresentar foco estratégico definido e não concentrar esforços em atributos que não sejam valiosos para os clientes;

-singularidade: oferta de algo com atributos singulares, marcantes e únicos, quando comparado com a concorrência, de modo a não concentrar esforços para acompanhar a concorrência;

-mensagem consistente: considera-se uma grande estratégia, tem uma mensagem consistente e convincente, de forma a apresentar sinergia a sincronia entre entrega e comunicação, gerando confiabilidade e credibilidade do cliente, construindo uma marca que desperta sentimento.

Com base na abordagem em estudo, pode-se dizer que a inovação do valor é um novo método de se pensar estrategicamente e confronta a teoria de estratégia baseada na concorrência e separação entre valor e custo. Isso porque com a estratégia do oceano azul, o valor e o custo são aplicados simultaneamente como posicionamento estratégico (KIM e MAUBORGNE, 2005). No capítulo a seguir, apresenta-se uma análise comparativa das abordagens de posicionamento estratégico.

2.7.5 Análise comparativa das abordagens de posicionamento estratégico

As abordagens de posicionamento estratégico apresentadas neste tópico têm o objetivo de analisar as possibilidades de posicionamento estratégico sob o ponto de vista teórico e conceitual.

As abordagens de Porter (2004), Mintzberg (2006), Kluyver e Pearce II (2010) e Kim e Mauborgne (2005) foram analisadas individualmente. Essa análise foi baseada em um estudo bibliográfico, o qual apresenta os autores e as teorias estudadas, bem como as propostas de posicionamentos que cada autor defende, conforme exposto no Quadro 9.

Quadro 9: Abordagens e teorias de posicionamento estratégico

Autor	Abordagem teórica	Posicionamento proposto
Michael Porter	Tipo de vantagem competitiva através da definição do escopo	Liderança no custo total Diferenciação Enfoque
Henry Mintzberg	Diferenciação de produtos e serviços para mercado competitivo	Diversificação Desenvolvimento de produto Desenvolvimento de mercado Penetração Diferenciação de <i>design</i> Diferenciação de qualidade Diferenciação de suporte Diferenciação de imagem Baixo custo ou diferenciação de preço
Kluyver e Pearce II	Disciplinas de valor	Liderança de produto, Eficácia operacional e intimidade com o cliente
W. Chan Kim e Mauborgne	Inovação do valor	Vantagem de custo e diferenciação simultaneamente

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Entre os modelos propostos pelos autores, observa-se as diferentes visões teóricas no Quadro 9. Vale enfatizar que, sob a luz da teoria, os autores apresentam métodos e abordagens que podem servir como base para definir um posicionamento estratégico. Considerando esses aspectos, o posicionamento estratégico é definido a partir de um estudo teórico e conceitual de modelos e abordagens apresentadas e propostas por autores e estudiosos conceituados no assunto, o estudo e a análise de mercado no qual a empresa está inserida e um diagnóstico interno.

O estudo e a análise de mercado, ou seja, do ambiente externo é indispensável para tomar conhecimento do segmento, do público-alvo, foco de atuação e do escopo em que a empresa pretende atuar para tornar-se competitiva e obter retornos acima da média do setor, conforme destaca Porter (2004). No estudo de mercado, pode-se considerar e analisar as forças competitivas relacionadas à empresa, além de dados cruciais referentes ao mercado como um todo, identificando oportunidades e ameaças, o que permite definir o escopo competitivo para o posicionamento estratégico.

A realização de um diagnóstico interno é necessária para identificar capacidades, recursos e competências essenciais da organização, bem como os pontos fortes e os pontos fracos. Permite, também, identificar o que a empresa possui de melhor e ou forças para aproveitar as oportunidades e conter as ameaças no segmento, dentro do escopo competitivo, e, assim, ter subsídios para definir um posicionamento estratégico mais adequado à realidade da organização.

O estudo teórico e conceitual de modelos de abordagens de posicionamento, o estudo de mercado no qual a empresa está inserida e o diagnóstico interno permitem uma organização definir o posicionamento estratégico. Dessa forma, a empresa tem condições de entender e de analisar modelos de posicionamento estratégico, conhecer o mercado de forma detalhada e conhecer suas principais forças para definir o posicionamento estratégico mais adequado e, assim, formular e implementar estratégias para conquistar vantagem competitiva,

Levando em consideração os modelos analisados, optou-se por adotar a tipologia proposta por Michael Porter. Ela parece ser a mais ampla e incorporar as demais propostas. Além disso, o modelo é didático e de fácil compreensão, permitindo, assim, a simulação e diversas possibilidades de posicionamento. No capítulo a seguir, constam método e os procedimentos utilizados para o desenvolvimento do estudo.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo, são abordados os métodos e procedimentos utilizados para responder ao problema do estudo e atender aos objetivos propostos. O pesquisador utilizou-se da metodologia científica que, segundo Prodanov e Freitas (2009), é definida como uma técnica que auxilia a entender o processo de busca de respostas e o posicionamento adequado para questionamentos pertinentes, ou seja, é considerada, pelos autores, como um elemento facilitador na produção de conhecimento. Apresenta-se, inicialmente, a classificação do estudo; em seguida, o método e o delineamento do estudo e, na sequência, a definição da unidade de análise. Finalizando o capítulo, são apresentadas as técnicas de coleta e análise de dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo é caracterizado como uma pesquisa bibliográfica, documental, exploratória e qualitativa. O estudo caracteriza-se como bibliográfica por ser elaborada e desenvolvida a partir de material já existente, basicamente livros, artigos científicos e revistas científicas, de acordo com Gil (1999). Esta classificação de pesquisa tem como objetivo colocar o pesquisador em contato direto com todo o material já publicado.

A principal vantagem de desenvolver uma pesquisa bibliográfica está em permitir que o pesquisador obtenha um leque amplo de dados e fenômenos muito amplos para o embasamento da pesquisa. Nesse contexto, na pesquisa bibliográfica, o pesquisador parte de um tema ou problema de pesquisa e, a partir disso, classifica e identifica a bibliografia existente, avaliando e considerando as contribuições para resolução do problema, objeto de pesquisa.

A pesquisa documental permite a exploração de dados em fontes documentais, permitindo, assim, explorar de forma específica documentos oficiais, relatórios e arquivos de empresas, entre outros (GIL, 1999).

Classifica-se como pesquisa exploratória por ser desenvolvida quando há pouco ou nenhum estudo anterior sobre o tema e permite buscar informações sobre o assunto (LAKATOS E MARCONI, 2005). A pesquisa exploratória resume-se basicamente em obter um exame interior e ter familiaridade com o tema pesquisado

para, posteriormente, realizar pesquisa mais rigorosa. O objetivo exploratório assume, em geral, o procedimento bibliográfico e o método de estudo de caso.

Este estudo também se caracteriza como qualitativo, porque “não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema”, conforme Richardson (1999, p. 79). A abordagem qualitativa pode ser um método adequado para compreender a natureza de um fenômeno social ou organizacional.

O estudo qualitativo coloca o pesquisador em contato direto com o ambiente do objeto de estudo em relevância, exigindo um trabalho mais intensivo de campo. De acordo com Prodanov e Freitas (2009, p. 81), a pesquisa qualitativa “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isso é um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzido em números”.

3.2 MÉTODO DO ESTUDO

O método de estudo caracteriza-se como dedutivo, a partir de um estudo de caso. Classifica-se como método dedutivo porque parte do geral para o particular, a partir de princípios e teorias consideradas verdadeiras e inquestionáveis, considerando a ocorrência de casos particulares com base lógica.

“Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de uma lógica” (GIL, 2006, p.27).

Como estratégia de pesquisa utilizada, o estudo de caso, segundo Yin (2010), é um estudo que possibilita a investigação baseada em experiências e investiga fenômenos de acontecimentos da vida real, processos organizacionais, administrativos, entre outros. Este estudo depara-se com uma situação basicamente única que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados como resultado. Yin (2010) ainda destaca que o estudo de caso investiga um fenômeno ou mais em um contexto na realidade, principalmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão definidos com clareza.

Na concepção de Yin (2010), para a realização de um estudo de caso, deve-se necessariamente atender aos seguintes pontos:

- O tipo de questão-problema do estudo deve ser do tipo “como” ou “por que”;

-o pesquisador não pode possuir controle sobre os acontecimentos e comportamentos reais;

-o enfoque deve ser em acontecimentos contemporâneos em oposição a eventos históricos.

Todas as exigências apontadas como critérios essenciais para o desenvolvimento do estudo de caso foram atendidas. O que comprova tal fato é que, inicialmente, levantou-se o problema de pesquisa com a questão do tipo como: Como definir um posicionamento estratégico de uma empresa? Qual seria o posicionamento estratégico mais adequado para que a Médico Hospitalar conquiste uma vantagem competitiva no mercado de atuação?

Seguindo os requisitos, a segunda exigência também foi atendida, pois o pesquisador não possui influência ou domínio dos acontecimentos comportamentais na organização estudada. O terceiro requisito foi atendido, pois o enfoque de pesquisa foi baseado na situação real e atual da organização, não visando a acontecimento e eventos históricos, assim como o tema de estudo sobre estratégia organizacional, posicionamento estratégico e vantagem competitiva que corroboram os acontecimentos contemporâneos e atuais.

3.3 DELINEAMENTO DO ESTUDO

Para o desenvolvimento do estudo, planejou-se e executou-se quatro etapas que conduziram a estrutura do trabalho. Assim, para atingir os objetivos propostos, o estudo obedeceu as seguintes etapas.

Etapas 1: Analisar o segmento de produtos e equipamentos médico-hospitalares no Sul do Brasil, identificando as ameaças e oportunidades para a empresa - quanto ao procedimento de análise utilizado, iniciou-se com entrevistas semiestruturadas desenvolvidas a partir de um roteiro de entrevista, anexado ao trabalho, elaborado com base no estudo das cinco forças competitivas de Porter (1989), em que se destinou uma questão para cada força competitiva com a Direção, a Gerência de Mercado Comercial e o Analista.

Outra técnica utilizada para o cumprimento da Etapa 1 é o estudo documental, sob a revisão e a análise de materiais da gestão estratégica e de mercado. Em outras palavras, analisando o ambiente externo com uma visão comparativa entre a empresa foco do estudo e as demais concorrentes no

segmento, possibilitou-se identificar as oportunidades e as ameaças da Médico Hospitalar no segmento de produtos e equipamentos médico-hospitalares.

Etapa 2: Efetuar um diagnóstico do ambiente interno da organização, identificando os pontos fortes e os pontos fracos da empresa - o estudo do ambiente interno iniciou com entrevistas semiestruturadas, desenvolvidas a partir de um roteiro de entrevista, anexado ao trabalho, elaborado com base na teoria da visão, baseada em recursos de Barney e Hesterly (2011) e competências essenciais de Hamel e Prahalad (1995), com Direção, Gerência Operacional e Analista de Recursos Humanos. Essa técnica permitiu o desenvolvimento de um estudo rigoroso do ambiente interno da empresa, visto que possibilitou a análise de pontos fortes e de pontos fracos, sob a ótica dos níveis estratégico, tático e operacional.

Etapa 3: Propor um posicionamento estratégico para a empresa - embasado pelos pontos de vista teórico e conceitual, identificou-se algumas abordagens e modelos de posicionamento estratégico. Através de um roteiro de entrevista, anexo ao trabalho, baseado nas estratégias genéricas de Porter (1989), possibilitou-se identificar as intenções estratégicas da empresa e, a partir do estudo de mercado do segmento de produtos e equipamentos médico-hospitalares, frente à concorrência, foi possível identificar as oportunidades e as ameaças de mercado.

A efetuação de um diagnóstico do ambiente interno permitiu a identificação de pontos fortes e de pontos fracos da empresa, possibilitando, assim, propor um posicionamento estratégico mais adequado à realidade da organização. O posicionamento proposto é apresentado a partir de uma matriz, destacando os clientes-alvo, as linhas de produtos e serviços, o tipo de vantagem competitiva, a proposta de valor e os locais geográficos de operações.

Esse método pode permitir à empresa conseguir e sustentar uma vantagem competitiva. Ele pode, também, possibilitar seu crescimento no segmento de atuação, baseado em modelos apresentados por autores renomados nos estudos de estratégia apresentados no embasamento teórico do estudo.

Etapa 4: Estruturar um plano de migração da posição atual para o posicionamento proposto - estruturou-se o plano de ação, inicialmente, a partir da identificação de um modelo de posicionamento estratégico, embasado pelo estudo bibliográfico, que, posteriormente, foi vinculado e adaptado à realidade da empresa.

Com base nos estudos realizados, estruturou-se um plano de migração da posição atual da empresa no segmento para o posicionamento proposto. O plano

apresenta ações que permitem à empresa analisar os pontos fortes para aproveitar as oportunidades e utilizar as ações estratégicas para posicionar-se no segmento, a fim de sustentar e obter vantagem competitiva a partir do novo posicionamento.

3.4 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

O estudo será realizado na empresa Médico Hospitalar. A Médico Hospitalar é uma empresa que atua na prestação de serviços e no fornecimento de produtos e equipamentos para as áreas médica e hospitalar. A empresa tem sua matriz em Porto Alegre, desde 1984.

Para o desenvolvimento da pesquisa, será elaborada uma estrutura lógica a fim de coletar dados, a qual define quem participará da pesquisa. Seguindo essa lógica, os participantes da pesquisa serão a Direção de Mercado, a Gerência Operacional, a Gerência de Produto e Mercado, o Analista de Comunicação e Marketing e a Analista de Recursos Humanos.

Com base nessa estrutura, participaram da pesquisa 5 (cinco) pessoas. As entrevistas passaram pela Direção; na sequência, Gerência e, posteriormente, os colaboradores da área Operacional. A lógica do estudo passou pelos níveis estratégico, tático e operacional, a fim de obter uma visão hierárquica de cima para baixo.

3.5 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

O objetivo da coleta de dados está em reunir dados oportunos, de acordo com o problema de pesquisa. Prodanov e Freitas (1999) destacam que a coleta de dados é o processo que tem o objetivo de obter informações e dados essenciais para a elaboração da pesquisa. Yin (2010), por sua vez, enfatiza que, para coletar dados no estudo de caso, deve-se considerar três pontos-chave como várias fontes de evidências; um banco de dados para o estudo de caso e uma reunião formal de informações; uma ligação entre as evidências de forma que as questões propostas sejam respondidas.

A fase de coleta de dados essenciais para o desenvolvimento da pesquisa iniciou com levantamento e coleta de dados bibliográficos referentes a teorias ligadas ao tema de estudo, que, segundo Lakatos e Marconi (2005) corresponde à

pesquisa, com apoio de dados secundários relacionados ao tema. Para isso, foram utilizados livros e artigos científicos. Outra técnica utilizada foi a observação direta intensiva, que se dá através de observações de acontecimentos em tempo real. Segundo Lakatos e Marconi (2005), para essa técnica, utiliza-se os sentidos para a obtenção de determinados dados e aspectos da realidade.

Por fim, utilizou-se entrevistas semiestruturadas com a direção, gerência e colaboradores da área operacional, a fim de focar diretamente nos tópicos do estudo do caso. Segundo Yin (2010, p. 133), “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas”. Para a realização das entrevistas, foi elaborado um roteiro como instrumento de coleta de dados, em anexo, que serviu como base para estruturar o estudo, com questões pertinentes ao objetivo do trabalho, para, assim, possibilitar o tratamento qualitativo dos dados (GIL, 1999). Após a fase de coleta, os dados foram transcritos e analisados.

3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta de dados, o procedimento foi a organização e a estruturação da análise dos dados, com o objetivo de obter o maior rendimento e aproveitamento do conteúdo, para responder a questão do problema de pesquisa, além de atender aos objetivos do estudo. Segundo Yin (2010), para análise dos dados, conta-se com proposições teóricas e estratégias de análise, consideradas técnicas analíticas, utilizando dados qualitativos. Exploram-se, ainda, as explicações rivais e apresentam-se os dados separados das interpretações.

Posteriormente à coleta, os dados foram organizados, transcritos e analisados de acordo com o entendimento científico do tema em estudo, a partir da revisão bibliográfica. Posteriormente, foram analisadas as observações feitas nas empresas, a fim de conhecer o ambiente e o histórico das organizações.

Em seguida, foram organizadas e interpretadas as informações coletadas nas entrevistas, agrupando-as de acordo com os objetivos do trabalho. Logo após, foram cruzados os dados, a fim de identificar a posição estratégica adequada para a empresa entre as teorias estudadas e o caso pesquisado. Esse cruzamento de dados é possível, pois foram entrevistadas 5 (cinco) pessoas na organização, as quais possibilitaram identificar e propor um posicionamento estratégico para a Médico Hospitalar. No próximo capítulo, segue a apresentação do estudo de caso.

4 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA MÉDICO HOSPITALAR

A Médico Hospitalar é uma empresa familiar, que atua no mercado desde 1984. Ela é especializada no fornecimento de produtos e equipamentos para as áreas médico e hospitalar, atendendo instituições públicas e privadas como redes de hospitais, secretarias estaduais e municipais de saúde, hemocentros, laboratórios e serviços de hemoterapia.

Com matriz localizada na cidade de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, a Médico Hospitalar possui estrutura preparada para atender às necessidades de seus clientes. Sempre com o intuito de ser exclusiva nas linhas de produtos que representa e comercializa a empresa, até o ano de 2006, teve uma atuação regional no Rio Grande do Sul, em Santa Catarina e no Paraná. Ressalta-se que com um novo produto, importado da Alemanha, a Médico Hospitalar passou a atender o mercado nacional.

Desde o início de suas atividades, a organização tem um compromisso de oferecer soluções de qualidade para as necessidades dos clientes. Tal compromisso pode ser percebido nas diretrizes estratégicas da organização, conforme Quadro 10:

Quadro 10: Diretrizes estratégicas da Médico Hospitalar

Diretrizes estratégicas	
Negócio	Fornecer produtos e serviços para estabelecimentos de saúde que realizam procedimentos de alta e média complexidade.
Missão	Fornecer produtos e serviços diferenciados, que proporcionem melhores resultados aos clientes, através de pessoas capazes e motivadas, com fornecedores inovadores e parceiros, gerando retorno sobre os investimentos com responsabilidade social.
Princípios	Honrar os compromissos assumidos. Respeitar o ser humano. Ter responsabilidade social.
Visão	Ser referência nacional em nosso negócio.
Compromisso	Consultoria técnica (pré, durante e pós-venda). Instalação dos equipamentos através de equipe especializada. Treinamento inicial aos usuários. Programa de educação continuada. Suporte técnico permanente. Assistência técnica autorizada.

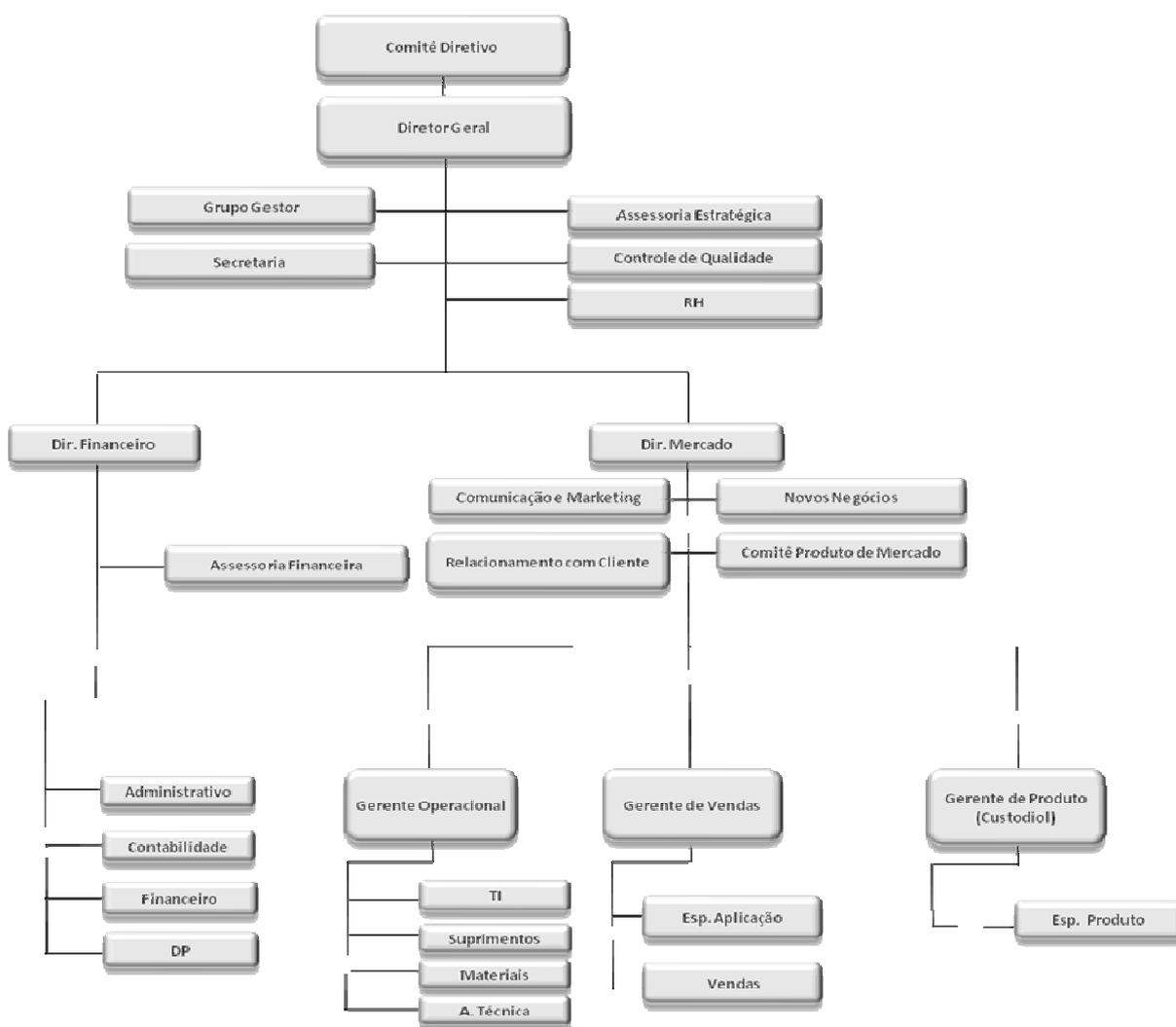
Fonte: Elaborado pelo pesquisador, com base nos dados da empresa

A Médico Hospitalar conta com uma equipe de 47 colaboradores e 9 representantes de vendas. Essa equipe é formada por biomédicos, biólogos,

bioquímicos, enfermeiros, farmacêuticos, fisioterapeutas, administradores e engenheiros. A Médico Hospitalar oferece apoio especializado em diversas áreas: Atendimento ao Cliente; Especialistas de Produto e de Aplicação; Serviços ao Cliente; Força de Vendas.

A direção da empresa é composta pela família. Em outras palavras, a Direção de Mercado e a Direção Administrativa Financeiro são ocupadas por irmãos que conduzem a gestão com uma equipe de gerentes qualificada e assessorias para as áreas estratégicas, conforme apresentado no organograma na Figura 11:

Figura 11: Organograma Médico Hospitalar



Fonte: Médico Hospitalar

Atualmente, além dessa departamentalização bem delineada, é relevante que seja observada a existência de uma gerência voltada exclusivamente a Novos Negócios. É necessário que ela seja voltada ao desenvolvimento de novas parcerias

de negócio, predominante de outros países, que possibilitem à empresa oferecer produtos inovadores no mercado nacional.

Em termos de faturamento, a empresa mantém um crescimento constante ano a ano, conforme apresentado na Tabela 1. Para preservar o faturamento, foi utilizada uma base de 100%, a partir do ano de 2009, como parâmetro de análise.

Tabela1: Evolução do faturamento da Médico Hospitalar

Evolução do faturamento da Médico Hospitalar	
Ano	Faturamento (%)
2009	100
2010	108
2011	111
2012	116

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados da empresa

A partir dos dados na tabela, pode-se observar que o faturamento da empresa vem crescendo nos últimos quatro anos. Em 2010, teve um aumento de 8%; em 2011, de 11% e, no ano de 2012, houve um aumento de 16%, ou seja, o faturamento atingiu 16% de aumento em relação à base estabelecida de 100% de 2009. A empresa continua crescendo com fortes parcerias com fornecedores e clientes e participando de licitações. No capítulo a seguir, constam as análises para propor um posicionamento estratégico.

4.2 O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO NA MÉDICO HOSPITALAR

O processo de análise e proposição do posicionamento estratégico na Médico Hospitalar será apresentado a partir de quatro etapas previamente definidas e cumpridas no estudo de caso, as quais são apresentadas em subtítulos. Inicialmente, a etapa 1 apresenta um diagnóstico de mercado baseado nas cinco forças competitivas de Porter (1989), destacando as oportunidades e ameaças para a empresa.

A etapa 2 aborda um diagnóstico interno a partir de alguns aspectos da Visão Baseada em Recursos, Capacidade e Competências Essenciais da empresa, conforme Barney e Hesterly (2011) e Hamel e Prahalad (1995), a fim de destacar os pontos fortes e os pontos fracos da organização. Com as fases destacadas anteriormente cumpridas, na Etapa 3, apresenta-se uma proposta de posicionamento estratégico para a Médico Hospitalar e, conseqüentemente, na

Etapa 4, aborda-se um plano de ações para migrar do posicionamento atual para o posicionamento proposto.

4.2.1 Etapa 1: Analisar o segmento de produtos e equipamentos médico hospitalar no Sul do Brasil

O segmento de produtos e equipamentos médico hospitalar no Brasil iniciou aproximadamente nas décadas de 1950 e 1960. No Brasil e no Sul do Brasil, segundo relatos da Analista de *Marketing*, baseados em uma pesquisa do Bndes (2010), a evolução da indústria de equipamentos médico-hospitalares está relacionada a grandes mudanças sociais, tecnológicas e competitivas.

As mudanças estão relacionadas às alterações no perfil etário e epidemiológico da população. A tendência de aumento da demanda pública por serviços de saúde, o crescente *déficit* comercial da indústria e a ampliação da presença de empresas multinacionais no Brasil impõem novos desafios e possibilidades para o desenvolvimento.

O faturamento da indústria de produtos e equipamentos no Brasil foi de aproximadamente R\$ 7 bilhões em 2008. Desses, 85% (R\$ 6 bilhões) são referentes ao mercado interno e 15% referentes às exportações, que atingiram R\$ 1,1 bilhão em 2008, de acordo com dados do *site* do Bndes (2010).

As oportunidades de mercado destacadas pela Analista de *Marketing* e pelo Gerente de Mercado no mercado de produtos e equipamentos médico-hospitalares, pode-se considerar:

- Grandes transformações do perfil etário e epidemiológico da população brasileira, com aumento da expectativa de vida e ampliação da incidência de doenças crônico-degenerativas;

- as perspectivas de crescimento da demanda pública (e privada) por serviços de saúde, com possibilidade de efetiva utilização das compras governamentais, como estímulo ao desenvolvimento industrial e tecnológico do país;

- a maior importância das áreas de diagnóstico e prevenção de saúde.

O Diretor de Mercado afirmou que, no mercado médico-hospitalar, as principais oportunidades estão vinculadas ao tamanho da população brasileira e ao fato de o governo estar investindo cada vez mais em saúde, devido ao crescimento do país. Quando questionado sobre as ameaças no mercado, ele destaca que a entrada de novas empresas no mercado brasileiro e regional, principalmente

empresas do exterior que produzem e comercializam produtos e equipamentos preocupam. Outro aspecto apontado está relacionado ao governo deixar de investir em alguns segmentos do setor público. O Quadro 11 apresenta um resumo das principais oportunidades e ameaças no mercado, identificadas pela Médico Hospitalar.

Quadro 11: Oportunidades e ameaças para a organização

Oportunidade e ameaças para a organização	
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> -Grandes transformações do perfil etário e epidemiológico da população brasileira, com o aumento da expectativa de vida e a ampliação da incidência de doenças crônico-degenerativas; - as perspectivas de crescimento da demanda pública (e privada) por serviços de saúde, com possibilidade de efetiva utilização das compras governamentais como estímulo ao desenvolvimento industrial e tecnológico do país e; -a maior importância das áreas de diagnóstico e prevenção de saúde.
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> -Entrada de empresas do exterior no mercado brasileiro, produzindo e comercializando produtos e equipamentos médico-hospitalares; -desinvestimento do governo no setor público de saúde.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Após análise de oportunidades e ameaças, parte-se para uma análise de mercado relacionada às forças competitivas do segmento, conforme Porter (2004).

A rivalidade entre a concorrência no segmento de produtos e equipamentos médico-hospitalares, segundo o Diretor de Mercado, é muito acirrada, pelo fato da empresa atuar na comercialização. A forma encontrada pela empresa para permanecer no mercado é através de estratégias diferenciadas, ou seja, estabelecer estratégias que permitam que a empresa se diferencie da concorrência em alguns aspectos, mas não por preço, de acordo com Porter (2004) e Wright, Kroll e Parnell (2011).

Segundo a Analista de *Marketing*, no mercado médico-hospitalar, a concorrência é acentuada, além da empresa em muitos produtos competir na comercialização com o próprio fabricante que fabrica e vende o produto. A rivalidade entre a concorrência é percebida no ambiente competitivo, quando uma organização é desafiada pelas ações de um concorrente, ou quando é identificada uma oportunidade que propicie melhorar a sua posição no mercado, destaca o Diretor de Mercado, o que vai ao encontro das teorias de Porter (1989) e Hoskisson et al. (2009).

Segundo o Gerente de Produto e Mercado, a concorrência é muito forte no mercado, mas a Médico Hospitalar está bem posicionada em termos competitivos, pois, segundo ele, a empresa possui uma boa fatia do mercado, principalmente no Rio Grande do Sul, atuando no Rio Grande do Sul, em Santa Catarina e no Paraná.

O Gerente de Produto e Mercado destaca que, em algumas linhas de produtos, a empresa é líder de mercado ou segunda colocada no mercado.

Quando analisada a questão do poder de barganha dos fornecedores, o Diretor de Mercado destacou que a Médico Hospitalar utilizou uma estratégia de buscar produtos no mercado exterior. Ela busca fornecedores que não tem estrutura apropriada ou recursos apropriados para entrar no mercado brasileiro.

[...] **o poder de barganha de fornecedores no mercado brasileiro é muito maior que o poder de barganha dos fornecedores no mercado externo**, que queiram entrar no mercado brasileiro; então o poder de barganha que temos no mercado interno não é fácil, é grande por que nós ficamos no meio. Se o fornecedor entende que o trabalho está sendo bem executado pode ajudar, mas nós ficamos no meio, nós temos pressão tanto dos fornecedores como dos clientes (DIRETOR DE MERCADO). [grifo nosso]

Partindo dessa abordagem, o Gerente de Produto e Mercado afirma que o poder de barganha dos fornecedores pode comprimir a lucratividade da empresa em algumas negociações, o que vai ao encontro de Porter (1989), Ghemawat (2000), Barney e Hesterly (2011) e Wright, Kroll e Parnell (2011). Ressalta-se que, em função de parcerias que a empresa desenvolveu ao logo do tempo, possibilita maior flexibilidade com os fornecedores.

A Analista de *Marketing* ainda destaca que “a relação com os fornecedores, de uma forma geral, a gente pode dizer que é boa, pois a gente vem ampliando isso há muitos anos, com um contato mais próximo com o fornecedor” (ANALISTA DE *MARKETING*).

O poder de barganha dos compradores tem relação e variação de acordo com o tamanho e o consumo do cliente. O Diretor de Mercado enfatiza que o poder de barganha dos clientes está centrado em um pequeno grupo que tem uma participação muito alta no mercado consumidor, principalmente, na área pública, onde a concorrência é muito mais intensa. Na área pública, o poder de barganha está vinculado a licitações. Por esse motivo é considerado alto, pois depende de um processo legal licitatório. Na área privada, as negociações são mais pontuais, então, o poder de barganha dos clientes é considerado menor.

Os vínculos com o cliente são tratados através de relacionamento, conforme o tamanho do cliente e a importância que tem no mercado, destacam o Gerente de Produto e Mercado e a Analista de *Marketing*, Eles afirmam que depende muito do foco de trabalho para tratar as relações com os clientes, pois, em casos de negociações, em que é necessário reajuste de preços, o que torna a lucratividade da

venda menor, esse relato vai ao encontro de Hitt, Ireland e Hoskisson (2012) e Porter (1989).

Quando questionado sobre os novos entrantes no mercado, o Diretor de Mercado destaca: “o Brasil é um dos países da vez, existem hoje muitas empresas do exterior tentando entrar no mercado brasileiro e são empresas de todos os portes, são empresas menores de médio e de grande porte” (DIRETOR DE MERCADO). Essas empresas ameaçam as atividades da empresa no mercado. Ressalta-se que a abordagem tratada corrobora as teorias de Porter (2004), Ghemawat (2000), Hitt, Ireland e Hoskisson (2012) e Baney e Hesterly (2011).

O Diretor de Mercado e a Analista de *Marketing* relataram que a Médico Hospitalar identifica os novos entrantes através de pesquisa de mercado. Isso porque existe uma área de inteligência de mercado que realiza trabalhos no Brasil e no exterior, além de desenvolver e aperfeiçoar a proposta de valor que a empresa oferece ao mercado.

O Gerente de Produto e Mercado afirma que, inicialmente, não há entrante novo algum que preocupe a Médico Hospitalar no mercado médico hospitalar. Isso pela dificuldade de entrada no mercado brasileiro e pela estrutura da concorrência, levando em consideração também a região Sul do Brasil.

Outro aspecto importante para análise do mercado são os produtos substitutos que, segundo o Diretor de Mercado, o Gerente de Produto e Mercado e a Analista de *Marketing*, não foram identificados neste mercado, pois em se tratando de mercado médico-hospitalar é mais difícil produtos ou equipamentos virem a substituir de fato os já existentes.

[...] hoje não existe nenhum que possa substituir os produtos que a empresa trabalha pelo menos na grande maioria de produtos que nós temos existem produtos substitutos a esses que trabalhamos, mas uma qualidade muito inferior e no mercado hoje produtos que venham a substituir os existentes é praticamente improvável, pois **temos uma área de desenvolvimento de novos negócios e inteligência de mercado para identificar os produtos existentes os novos produtos e futuras parcerias com fornecedores** (DIRETOR DE MERCADO). [grifo nosso].

A Analista de *Marketing* ainda destaca que produtos substitutos no Rio Grande do Sul requerem um tratamento específico, pois a aceitação a produtos e equipamentos novos é muito restrita no Sul do Brasil.

O Quadro 12 apresenta uma análise sintetizada das forças competitivas abordadas.

Quadro 12: Análise de mercado produtos Médico Hospitalar - Forças competitivas

Análise do segmento de produtos médico-hospitalares no Sul do Brasil	
Forças competitivas	Análise de mercado
Poder de negociação dos fornecedores	- Alto e pode comprimir a lucratividade da empresa em algumas negociações e; - fornecedores de grande porte com capacidade de redução de preço.
Poder de negociação dos compradores	- centrado em um pequeno grupo que tem uma participação muito alta no mercado consumidor, principalmente na área pública, onde a concorrência é muito mais intensa; - na área privada, as negociações são mais acirradas, mas o poder de barganha dos clientes é menor e; - necessário reajuste de preços, o que torna a lucratividade da venda menor.
Produtos substitutos	- não há nenhum produto substituto que preocupe a Médico Hospitalar no mercado médico-hospitalar e; - produtos substitutos no Rio Grande do Sul requerem um tratamento específico e muito forte para penetrar no mercado, pois a aceitação a produtos e equipamentos novos é muito restrito no Sul.
Novos entrantes	- empresas do exterior tentando entrar no mercado brasileiro e são empresas de todos os portes pequeno, médio e de grande porte; - empresas produtoras que também comercializam ameaçam as atividades da empresa no mercado e; - dificuldade de entrada no mercado brasileiro, considerando as empresas do exterior e pela estrutura da concorrência, levando em consideração a região Sul do Brasil.
Rivalidade entre os concorrentes	- muito acirrada pelo fato da empresa atuar apenas na comercialização; - acontece de forma acentuada e, muitas vezes, complicada por a empresa competir em algumas linhas de produtos com próprios fornecedores que produzem e vendem os equipamentos ou produtos e; - Médico Hospitalar encontra-se competitiva no mercado médico hospitalar mesmo com a intensidade da concorrência e a questão dos fornecedores.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Os aspectos referentes ao mercado e às forças competitivas foram apresentados a partir da análise do ambiente externo da Médico Hospitalar. Este estudo cumpre o objetivo específico de analisar o segmento de produtos e equipamentos médico-hospitalares no Sul do Brasil, identificando ameaças e oportunidades para a empresa. No próximo capítulo, apresenta-se um diagnóstico interno a fim de analisar dados que complementam o estudo.

4.2.2 Etapa 2: Efetuar um diagnóstico do ambiente interno da organização

O Diagnóstico do ambiente interno foi desenvolvido a partir da análise de competências essenciais, de recursos e de capacidades da organização. Obteve-se dados que permitiram uma análise detalhada, a fim de apontar pontos fortes e pontos fracos da organização e auxiliar a propor um posicionamento estratégico para a Médico Hospitalar.

O Diretor de Mercado destacou o serviço técnico, o apoio técnico, a velocidade de entrega e o atendimento como sendo as principais competências da

empresa. Enfatizou, ainda, que esses aspectos estão vinculados à proposta de valor que a Médico Hospitalar oferece aos clientes. Pelo tempo de atuação da empresa no mercado, são competências consideradas fontes de vantagem competitiva, pois possibilitam o crescimento da organização, o que vai ao encontro de Hamel e Prahalad (1995).

O Gerente Operacional, quando questionado a respeito das competências essenciais da empresa, destacou que a especialização em atendimento ao cliente é a competência que destaca a Médico Hospitalar no mercado. Ela oferece relacionamento, acompanhamento e suporte especializado. Outro aspecto apontado é a administração de estoque e a assistência técnica que a empresa oferece com eficiência e eficácia. Segundo o Gerente, essas são competências valiosas, raras e exclusivas da empresa, corroborando a teoria de Barney e Hesterly (2011).

Essas competências são fonte de vantagem competitiva, conforme a Analista de Recursos Humanos. Ela afirma que a qualificação da aplicação dos especialistas de produto, o atendimento ao cliente, a área comercial e a assistência técnica formam a força de vendas da Médico Hospitalar, que disponibiliza acompanhamento e treinamento específico a cada cliente. Outro ponto mencionado pelos entrevistados foi a infraestrutura que empresa tem para atender as demandas de forma diferenciada.

Esse aspecto foi relatado pelo Gerente Operacional de forma semelhante:

Eu entendo que a **qualificação da força de vendas da Médico Hospitalar** é em aspecto mencionando não apenas os especialistas de produto, mas também os especialistas de aplicação, pois essas pessoas dão treinamentos nos hospitais e clínicas e acho que esse aspecto é muito difícil de copiar esse atendimento diferenciado (GERENTE OPERACIONAL) [Grifo Nosso].

Para o Diretor de Mercado, não são apenas uma ou duas competências da Médico Hospitalar que são fonte de vantagem competitiva para a empresa, mas o conjunto de competências desde todos os serviços prestados, atendimento e forças de vendas. Segundo destacou o Diretor, a junção e a aplicação desses três elementos como proposta de valor ao cliente geram vantagem competitiva sobre a concorrência, o que vai ao encontro das teorias de Porter (2004), Day (1990), Kim e Mauborgne (2005), Kluyver e Pearce II (2010) e Barney e Hesterly (2011).

Essa integração de competências é difícil de ser imitada e ou copiada, destacou a Gerência Operacional e Analista de Recursos Humanos. Segundo elas, são desenvolvidas dentro da organização e aplicadas no mercado. Dessa forma, é

considerado um diferencial que sustenta uma vantagem competitiva sobre a concorrência no segmento, bem como destacam Hamel e Prahalad (1995).

Nesse sentido, quando analisados os principais recursos e as capacidades da empresa, o Diretor de Mercado destacou que eles são, de certa forma, difíceis de serem copiados e são considerados valiosos.

Com certeza, as **pessoas**, pois tem um **grupo qualificado de pessoas** e a **experiência**, um bom nível de informação a **assistência técnica**, toda a **estrutura física** da empresa área técnica **recursos tecnológicos de logística** e assistência técnica esses recursos que temos **digamos assim são diferenciados esses recursos na parte técnica na parte de produto como na parte técnica de equipamentos de assistência técnica e produtos e equipamentos tudo isso os clientes percebem**, comentam e dizem que nos fazemos e apoiamos o cliente no processo dele isso sem dúvidas se percebe que o cliente conhece toda essa **estrutura de pessoas e depois dentro de todo o compromisso que a empresa tem com o cliente** (DIRETOR DE MERCADO) [grifo nosso].

As competências e os recursos da empresa são considerados valiosos, raros e difíceis de serem imitados, segundo o Gerente Operacional e a Analista de Recursos Humanos, o que, segundo eles, são as principais fontes de vantagem competitiva da Médico Hospitalar. Esses relatos vão ao encontro das teorias de Barney e Hesterly, Hamel e Prahalad (1995) e Hoskisson et al. (2009).

Na visão do Diretor de Mercado, os recursos e as competências da empresa talvez não sejam tão difíceis de imitar, mas o tempo de atuação no mercado e a experiência da empresa faz com que as competências, as capacidades e os recursos tornem-se um conjunto estratégico diferenciado no segmento. Isso porque levou anos para ser desenvolvido, pois são recursos intangíveis essenciais que a empresa presa, segundo Analista de Recursos Humanos.

Algumas questões são apontadas pelo Gerente Operacional como o não monitoramento dos resultados gerais e por região, a ausência de almoxarifado e a estrutura fora de Porto Alegre. Segundo ele, a Médico Hospitalar atende os estados de Santa Catarina e Paraná com forte demanda. Acrescido a isso, a falta de indicadores de desempenho em toda a empresa para facilitar o controle e a gestão das equipes e processos são fragilidades a serem trabalhadas.

A Analista de Recursos Humanos destacou que uma das principais fragilidades da empresa é a falta de pessoas em determinadas vagas. Esse fato deixa a equipe desfalcada e carente de mão de obra para melhorar ainda mais o desempenho e o atendimento dos clientes.

Para trabalhar esses pontos, a integração dos recursos como: treinamentos e a participação de colaboradores em reuniões pode ser uma forma de integrar a força de vendas com planos de ações e mapeamento e interação de processos para tornar a empresa ainda mais competitiva, relatou a Analista de Recursos Humanos.

Desse modo, no Quadro 13, há uma síntese dos principais pontos fortes e pontos fracos da organização.

Quadro 13: Pontos fortes e pontos fracos da organização

Pontos fortes e Pontos fracos da organização	
Pontos fortes	-Equipe de Gestão (coordenadores e gerentes) integrada entre si e com grande capacidade; -qualificação da equipe; -força de vendas e; -assistência técnica e especialistas qualificados.
Pontos fracos	- não monitoramento dos resultados gerais e por região; -ausência de almoxarifado e estrutura fora de Porto Alegre; -falta de indicadores de desempenho e; -falta de pessoas para completar as equipes de vendas.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Os pontos analisados referente às competências, aos recursos e às capacidades da Médico Hospitalar constam no Quadro 14, bem como os pontos fortes e os pontos fracos apontados a partir das análises realizadas.

Quadro 14: Diagnóstico do ambiente interno da organização

Diagnóstico do ambiente interno da organização	
Aspectos analisados	Médico Hospitalar
Competências essenciais	-Velocidade e comprometimento no atendimento diferenciado ao cliente; -a habilidade de serviço especializado pré-venda, venda e pós-venda; -suporte e apoio técnico; -velocidade de entrega.
Recursos	-Infraestrutura; -qualificação profissional; -assistência técnica especializada; -especialistas de produtos e aplicação.
Capacidades	-Disponibilizar treinamentos específicos e qualificados; -oferecer atendimento rápido e diferenciado; -oferecer atendimento personalizado.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Os aspectos analisados no capítulo e no quadro acima cumprem o objetivo específico de efetuar um diagnóstico do ambiente interno da organização. Para tanto, são identificados os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e apresentadas as principais competências, os recursos e as capacidades da Médico Hospitalar, para a construção da proposta de posicionamento estratégico. No capítulo a seguir, apresenta-se uma proposta de posicionamento estratégico para a empresa.

4.2.3 Etapa 3: Propor um posicionamento estratégico para a empresa

A Médico Hospitalar tem uma posição que a destaca no mercado, a qual é estruturada para atender um escopo, ou seja, o mercado médico-hospitalar como um todo.

Este relato comprova-se pelo Diretor de Mercado, o qual enfatiza que a empresa se posiciona com estratégias diferenciadas para atender clientes-chave, através de um critério utilizado para definir o tamanho do cliente como foco da empresa. Conforme a teoria de Porter (2004), o posicionamento de diferenciação está em desenvolver algo considerado único no segmento da organização, seja no produto ou no serviço.

[...] claro que nessa estratégia **diferenciada**, a gente busca segmentar esse mercado aí sim tem clientes que são de pequeno porte que digamos a empresa não tem condições de atender porque o valor deles é muito baixo e o custo para atendermos os clientes seria muito alto (DIRETOR DE MERCADO). [grifo nosso].

Nesse mesmo parâmetro de análise, o Gerente de Produto e Mercado e a Analista de *Marketing* destacam que não existe orientação interna para trabalhar por preço. Segundo os entrevistados, a empresa oferece produtos e equipamentos de qualidade, atendimento e serviço de alta qualidade, o que fica inviável trabalhar com preço baixo, conforme abordam Wright, Kroll e Parnell (2011) e Porter (2004).

Nesse posicionamento, na percepção de valor dos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos pela Médico Hospitalar, pode-se destacar a confiabilidade no pacote de serviços. O cliente acredita no serviço e na resolução dos problemas, independente de qualquer variável: horário, dia, final de semana. Então, a relação de confiança no atendimento diferenciado move todo esse processo (ANALISTA DE *MARKETING*).

O Gerente de Produto e de Mercado destaca que os clientes valorizam a qualidade e a eficiência dos produtos e serviços, como também o atendimento da área de mercado e a estrutura física da empresa, além das pessoas qualificadas que atuam junto ao cliente e dos serviços de assistência técnica. Os relatos do Diretor de Mercado completam essa questão:

Dentro da diferenciação **os aspectos valorizados pelos clientes em relação aos produtos e serviços sem dúvida são produtos** que em regra não dão dor de cabeça para o cliente, pois são produtos superiores **e o serviço que nós temos** um pacote que envolve todo o processo de compra ou de venda do cliente do início até o pós-venda aí entra os serviços técnicos os serviços de atendimento de assistência (DIRETOR DE MERCADO). [grifo nosso].

Em relação ao mercado e à região de atuação, a empresa trabalha com produtos que podem ser comercializados no Brasil todo, e outros, que podem apenas ser comercializados nos três estados do Sul do Brasil, por questões estratégicas e de parcerias. As principais regiões de atuação da Médico Hospitalar resumem-se em: a São Paulo, Belo Horizonte e Fortaleza, em termos de Brasil; em termos regional, no Paraná, em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul, conforme destacam o Diretor de Mercado e o Gerente de Produto e Mercado.

Nesse mercado, os principais concorrentes da Médico Hospitalar resumem-se a empresas que comercializam e a empresas que produzem artigos e equipamentos medico-hospitalares, como: Fresenius, Santronic, Terumo, Bebral, entre outros que compõem o mercado. Conforme o Gerente de Produto e Mercado, a empresa participa de eventos no Brasil e no exterior, para acompanhar os concorrentes e as tendências de Mercado.

A Analista de *Marketing* destaca que a empresa realiza um trabalho de inteligência de mercado, para acompanhar e monitorar os concorrentes. Esse trabalho envolve pesquisa de mercado e análise de mercado, com ferramentas de gestão para comparar a empresa com os concorrentes e identificar possíveis oportunidades e ameaças nos segmentos. Os relatos do Diretor de Mercado deixam claras as abordagens do Gerente de Produto e Mercado e da Analista de *Marketing*:

[...] hoje no mercado do sul do país não existe um concorrente, não se percebe ainda um concorrente com todo o escopo de serviços que nós temos, a Médico Hospitalar se diferenciou ou está se diferenciando mais em serviços então tem concorrentes que ainda optam em atender o cliente com uma parte de serviços. Ao mesmo tempo como a concorrência é muito grande, ou seja, nós temos concorrentes de indústrias, distribuidores e importadores e estamos sim acelerando a busca de alianças estratégicas no exterior que queiram entrar no Brasil e a Médico Hospitalar pode ser sim um canal de vendas forte para essas empresas. Hoje, a Médico Hospitalar se responsabiliza pelo processo total de vendas e comercialização do produto, divulgação, negociação, contratação entrega e pós-venda e importação também no caso (DIRETOR DE MERCADO).

Assim como existe análise e avaliação da concorrência no Mercado, a empresa também avalia e analisa o seu desempenho no mercado. Segundo a Analista de *Marketing* e o Gerente de Produto e Mercado, a empresa vem crescendo, mas não em grandes proporções, por alguns aspectos relacionados à rotação de pessoas da área comercial e por alguns pontos vinculados às relações com fornecedores, principalmente, do mercado brasileiro, porque os fornecedores têm limitações de novos produtos, e a Médico Hospitalar necessita de novos produtos para continuar crescendo no mercado (DIRETOR DE MERCADO).

Diante dos relatos analisados, cumpriu-se o objetivo do estudo. No quadro 15, que segue, apresenta-se a matriz da proposta de posicionamento estratégico da Médico Hospitalar, que serve como ferramenta para definir o posicionamento em diferenciação, com escopo amplo, para as linhas de produtos e serviços, com diferencial competitivo em serviços.

Quadro 15: Matriz de posicionamento estratégico

Matriz de posicionamento estratégico					
Clientes-alvo	Necessidades do cliente	Linhas de produtos e serviços	Tipo de vantagem competitiva	Proposta de valor	Locais geográficos da operação
Hospitais	-Velocidade no atendimento e entrega; -suporte técnico e assistência técnica; -treinamento de utilização e aplicação; -qualidade dos produtos e equipamentos e; -implantação de produtos e equipamentos.	-Material e esterilização paramentação cirúrgica; -infusoterapia –endoscopia; -assistência técnica; -instalação de equipamentos; -programa de Educação continuada; -treinamentos; -transplantes e proteção miocárdicas.	Diferenciação escopo amplo	-Qualidade assegurada; - atendimento personalizado e específico; - suporte e assistência técnica específica e personalizada; - flexibilidade e regularidade.	-Brasil: Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Fortaleza. -Região Sul do Brasil: Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.
Hemocentros	-Qualidade nos equipamentos; -suporte e assistência técnica; -treinamento de utilização e aplicação; -velocidade de atendimento e entrega.	-Hemoterapia; -assistência técnica; -instalação de equipamentos; -programa de Educação Continuada; -treinamentos.	Diferenciação escopo amplo	-Qualidade assegurada de produtos específicos; -atendimento personalizado e específico; -Suporte a assistência técnica específica e personalizada.	-Brasil: Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Fortaleza. -Região Sul do Brasil: Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.
Clínicas	-Velocidade no atendimento e entrega; -suporte técnico e assistência técnica; -treinamento de utilização e aplicação; -qualidade dos produtos e equipamentos.	-Gerenciador de vias aéreas; -endoscopia; -assistência técnica; -instalação de equipamentos; -programa de educação continuada; -treinamentos.	Diferenciação escopo amplo	-Qualidade assegurada de produtos; -atendimento personalizado e específico; -suporte e assistência técnica específica e personalizada; -flexibilidade, Regularidade.	-Brasil: Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Fortaleza. -Região Sul do Brasil: Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

O posicionamento estratégico proposto para a Médico Hospitalar parte da teoria de Michael Porter (1989). Ela consta de diferenciação em escopo amplo para as linhas de produtos e serviços com diferencial competitivo em serviços, ou seja, formulando e implementando estratégias de diferenciação de forma específica para cada segmento de atuação da empresa, conforme Figura 12.

Figura 12: O posicionamento estratégico da Médico Hospitalar



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

No posicionamento em diferenciação, a empresa poderá formular estratégias que a diferencie para atender às necessidades dos clientes dentro de cada segmento, com linha de produto e serviço, através de uma proposta de valor específica. Quer-se, com isso, obter algum tipo de vantagem competitiva que possibilite o seu crescimento dentro de cada segmento de atuação, o que vai ao encontro as teorias de Porter (1989), Wright, Kroll e Parnell (2011) e Barney e Hesterly (2011).

No capítulo a seguir, apresenta-se um plano de migração do posicionamento atual da Médico Hospitalar para o posicionamento estratégico proposto de diferenciação por escopo amplo, com diferencial competitivo em serviços.

4.2.4 Etapa 4: Estruturar um plano de ações para migração do posicionamento atual para o proposto

O plano de migração proposto parte de um conjunto de estratégias e de ações. Para tanto, é preciso saber como executar as ações e quem será o responsável pela execução, prazos de início e conclusão de cada ação estratégica, utilizando recursos, competências, forças e diagnóstico SWOT, além de dados

extraídos de entrevistas. O Quadro 16 apresenta o plano de migração do posicionamento atual da empresa para o posicionamento proposto.

Quadro 16: Plano de ações

Plano de ação para migração do posicionamento atual para o proposto						
Objetivo: migrar para o posicionamento de diferenciação de escopo amplo para as linhas de produtos e serviços com diferencial competitivo em serviços.						
Estratégias	Ações	Como	Quem	Início	Fim	Custo
Criar ações para segmentar cada linha de produto e serviço.	Definir os segmentos por linhas de produtos e serviços;	Realizar pesquisa de mercado do segmento e definir o foco de atuação em relação às linhas de produtos e serviços;	Direção de mercado / Gerência de produto e mercado e comunicação e <i>marketing</i>	Maio/2013	Jun./2013	R\$ 5.000
	estruturar planos de ações por tipo de produto e serviço e segmento;	elaborar plano de ações de mercado com base no segmento foco e tipo de produto para o segmento;		Jun./2013	Jul./2013	R\$ 5.000
	desenvolver plano de vendas de produtos e serviços específicos para o segmento;	com base nas pesquisas de mercado, definir plano comercial por produto e por segmento foco.		Jun./2013	Jun./2013	R\$ 4.000
Definir estratégias competitivas de enfoque, específica e diferenciada cada segmento foco.	formular estratégias competitivas;	Elaborar um planejamento estratégico para o segmento foco em serviços;	Direção de mercado/ Direção administrativo financeiro/ Gerência de vendas e comunicação e <i>marketing</i>	Abril/2013	Maio/2013	R\$ 8.000
	estruturar plano de serviços e suportes de atendimento ao cliente;	criar um sistema diferenciado, eficiente e de qualidade de serviços que complementam o atendimento;		Maio/2013	Jun./2013	R\$ 4.000
	desenvolver plano comercial.	reunir equipe e pessoal experiente e estruturar ações relacionadas a vendas.		Maio/2013	Jun./2013	R\$ 4.000
Formar alianças estratégicas com fornecedores de cada segmento foco.	Apresentar proposta a fornecedores estratégicos;	Elaborar uma proposta de parceria com fornecedores estratégicos;	Direção de mercado/ Direção administrativo financeiro/ Gerência operacional/ Logística e suprimentos	Junho/2013	Julho/2013	R\$ 2.000
	desenvolver planos e trabalhos integrados com fornecedores.	elaborar planos de ações em conjunto com fornecedores estratégicos.		Jun./2013	Jun./2013	R\$ 3.000
Desenvolver plano de <i>marketing</i> para cada linha de produto e serviço.	Estruturar os 4 P's de <i>marketing</i> ;	Realizar pesquisa de produto e mercado para estruturar ações para os 4 P's;	Direção de mercado/ Direção administrativo financeiro/ Gerência de vendas e comunicação e <i>marketing</i>	Abril/2013	Maio/2013	R\$ 3.000
	definir <i>portfólio</i> de produtos e serviços;	elaborar <i>portfólio</i> de produtos e serviços específicos para segmentos específicos;		Abril/2013	Maio/2013	R\$ 3.500
	definir estrutura de comunicação e propaganda.	estruturar campanha para produtos e serviços para clientes-alvo.		Abril/2013	Maio/2013	R\$ 3.500

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

O plano de ações apresentado está estruturado a fim de abordar um conjunto de estratégias. Quer-se, então, migrar para posicionamento de diferenciação de escopo amplo para as linhas de produtos e serviços, com diferencial competitivo em serviços.

Para tanto, sugeriu-se criar ações para segmentar cada linha de produto e serviço, enfocando nos segmentos específicos. Sugeriu-se, também, definir as estratégias competitivas para cada enfoque de linha de produto e serviço nos segmentos, formar alianças estratégicas com fornecedores que atendam às necessidades dos enfoques e, por fim, desenvolver um plano de ações de *marketing*, que venha a posicionar a empresa de forma específica dentro de linhas de produtos e serviços nos segmentos específicos.

Com o referido plano implantado pretende-se atingir os seguintes resultados de natureza econômica financeira:

- Aumento de 15% do faturamento no ano;
- aumentar a participação de mercado 20%;
- manter uma rentabilidade de 5% acima da média do segmento;
- aumentar 6% o lucro da empresa.

Os custos apresentados no plano de ações foram estipulados a partir de valores de recursos humanos da empresa e da utilização de serviços de assessoria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa focou no estudo de posicionamento estratégico e vantagem competitiva, visando a analisar e propor um posicionamento estratégico, para que a Médico Hospitalar conquiste uma vantagem competitiva no segmento de atuação. Nesse sentido, fez-se um estudo da caracterização e do histórico da empresa, do ambiente externo, do ambiente interno e do posicionamento atual, para ter subsídios, analisar e propor um posicionamento estratégico adequado à organização.

Atingiu-se o objetivo de analisar o segmento de produtos e equipamentos médico-hospitalares, no Sul do Brasil e de identificar ameaças e oportunidades para a empresa. Quanto ao exposto, ressalta-se que o mercado está propício ao crescimento, considerando algumas variáveis como crescimento da expectativa de vida e perfil etário no país e devido ao crescimento da demanda por produtos e equipamentos médico-hospitalares, em função do crescimento econômico do país.

De maneira geral, no caso em estudo, identificou-se, em termos competitivos, como a empresa se encontra em relação aos concorrentes e como é a concorrência nesse segmento. A Médico Hospitalar encontra-se competitiva no mercado médico-hospitalar, mesmo com a intensidade da concorrência. Também foi possível identificar as relações e os negócios com fornecedores que possuem poder de barganha, em determinadas situações, pois fornecedores de grande porte têm a capacidade de redução de preço.

Além disso, foi possível estudar como os novos entrantes são percebidos pela empresa no mercado. Este aspecto resume-se a empresas do exterior e a empresas produtoras que tentam entrar no mercado brasileiro. Assim, identificou-se também os produtos substitutos e a possibilidade de substituição dos produtos da empresa. Constatou-se, pois, que não há nenhum novo entrante que preocupe a empresa no mercado médico-hospitalar.

Analisou-se também a relação com os compradores. A empresa considera que o poder de barganha dos clientes está centrado em um pequeno grupo que tenha uma participação muito alta no mercado consumidor, principalmente, na área pública, onde a concorrência é muito mais intensa.

O objetivo específico de efetuar um diagnóstico do ambiente interno da organização e de identificar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa também

foi atingido. De maneira geral, identificou-se as principais competências da empresa e quais são percebidas pelos clientes, como a velocidade no atendimento diferenciado ao cliente e a habilidade de desenvolver um serviço especializado, consideradas valiosas, raras e exclusivas da organização como o pacote de serviços.

O estudo do ambiente interno também possibilitou identificar os principais recursos e as capacidades valorizados pelos clientes. Ressalta-se que tais fatores contribuem para os resultados. Identificou-se, também, os considerados valiosos, raros e únicos da empresa, ou seja, imperfeitamente imitados. Entre os identificados estão: infraestrutura, qualificação profissional, assistência técnica especializada, especialistas de produtos e aplicação. Eles são considerados fonte de vantagem competitiva.

De forma específica, foi possível também atingir o objetivo de propor um posicionamento estratégico para a Médico Hospitalar. De forma geral, analisou-se a empresa no segmento de atuação, no mercado e na região de atuação. Pode-se, então, concluir que um posicionamento em diferenciação por escopo amplo para as linhas de produto e serviços com diferencial em serviços seria o mais adequado à realidade da empresa.

Identificou-se, também, os aspectos valorizados pelos clientes, em relação aos produtos e serviços. São eles: a qualidade dos produtos, a confiabilidade e o pacote de serviços que a empresa oferece, os quais são considerados diferenciais percebidos pelos clientes.

Essas análises e estudos possibilitaram propor um posicionamento estratégico de diferenciação para a Médico Hospitalar, baseado na abordagem de Michael Porter (1989), pois a mesma parece ser a mais ampla e incorporar as demais propostas estudadas e através da utilização de dados reais de mercado e da empresa para que a Médico Hospitalar possa conquistar uma vantagem competitiva no segmento de atuação.

Por fim, também foi possível atingir o objetivo específico de estruturar um plano de migração da posição atual para o posicionamento proposto. Com o conhecimento adquirido com o estudo da empresa, foi possível estruturar um conjunto de estratégias e de ações para segmentar cada linha de produto e serviço, definir estratégias competitivas, específicas e diferenciadas do mercado foco, formar

alianças estratégicas com fornecedores de cada segmento foco e desenvolver plano de *marketing* para cada linha de produto e serviço.

Observa-se, então, que o objetivo geral de analisar e de propor um posicionamento estratégico para que a Médico Hospitalar conquiste uma vantagem competitiva no mercado de atuação foi atingido. Isso se justifica, pois foi possível atingir todos os objetivos específicos a que se propôs o estudo. Percebeu-se, com isso, que o posicionamento estratégico mais adequado para a Médico Hospitalar é a **diferenciação por escopo amplo para as linhas de produtos e serviços com diferencial competitivo em serviços baseados na teoria das estratégias genéricas de Porter (2004).**

Com o estudo realizado, acredita-se que os objetivos foram atingidos e que se obteve uma resposta sobre a questão problema em descobrir: Como definir um posicionamento estratégico e qual seria o posicionamento estratégico mais adequado para que a Médico Hospitalar conquiste uma vantagem competitiva no mercado de atuação.

Isso ocorreu, porque foi descrito e analisado o caso. Destacou-se, também, abordagens e estudos sobre posicionamento estratégico e fez-se uma proposta de posicionamento baseado nos estudos existentes e na análise e no diagnóstico dos ambientes interno e externo da empresa, bem como da posição atual da organização no segmento.

Nesse sentido, pode-se dizer que, com o posicionamento estratégico, a organização pode conquistar uma vantagem competitiva, pois possibilita à empresa formular estratégias específicas para o segmento ou linhas de produtos e serviços e, assim, se diferenciar da concorrência. Vale enfatizar que, além de ter atingido os objetivos, o presente estudo foi muito importante para o pesquisador. Ele proporcionou maior entendimento conceitual sobre estratégia empresarial, posicionamento estratégico e vantagem competitiva, como também suas relações com o caso prático.

Apesar dos objetivos propostos terem sido atingidos, algumas limitações podem ser destacadas neste estudo. As limitações são: a falta de dados financeiros, econômicos e estatísticos relacionados à empresa e ao segmento específico; a omissão de dados por conta dos entrevistados, em função das entrevistas gravadas. Por se tratar de um estudo de natureza qualitativa, não há dados quantitativos que

traduzem em números financeiros a rentabilidade do posicionamento estratégico para a Médico Hospitalar conquistar uma vantagem competitiva no segmento.

Diante disso, sugere-se futuras pesquisas. São elas: uma análise detalhada de cada estratégia para a implementação do novo posicionamento, estudo de um planejamento estratégico para a organização consolidar o posicionamento competitivo, o desenvolvimento de um estudo para apresentar a rentabilidade do posicionamento estratégico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREWS, Kenneth R. O Conceito de Estratégia Corporativa. In: MINTZENBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo de estratégia**. p. 78-84. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496 p.

ANSOFF, Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3 ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2011.

_____. Buscando vantagem competitiva internamente. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian; LAMPEL, Joseph; GHOSHAL, Sumantra;. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. P. 101-104. 4 ed Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.

BETHLEM, Agrícola De Souza. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. 6 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009. 396 p.

BNDES: A indústria de equipamentos e materiais médicos, hospitalares e odontológicos. Bndes 03/2010, Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3105.pdf. Bndes setorial 31, p. 185, 226.

CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: Planejamento e Implantação da Estratégia. São Paulo: Makron Books. 1993, 469p.

COLLIS David J; RUKSTAD Michael G. Você sabe dizer qual é sua estratégia. **Harvard Business Review**, p 40-99, agosto 2008.

DAY, George S. **Estratégia voltada para o mercado**: processos para a criação de valor dirigidos ao cliente. Rio de Janeiro: Record, 1990. 432p.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**: texto e casos. Porto Alegre, RS: Bookman, 2000. 380 p.

Gil, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. 7 reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

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

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

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**: Competitividade e globalização 2. ed São Paulo, SP: Cengage Learning, 2012. 415 p.

HOSKISSON, Robert E.; HITT Michael A.; IRELAND, R. Duane; HARRISON, Jeffrey S. **Estratégia competitiva**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009. 499p.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 241p.

KLUYVER, Corlenis A. de; PEARCE II John A. **Estratégia**: uma visão executiva. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 226p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392p.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian; LAMPEL, Joseph; GHOSHAL, Sumantra;. **O processo da estratégia**: conceitos. contextos e casos selecionados. 4ed Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry. Os 5 P's da Estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian; LAMPEL, Joseph; GHOSHAL, Sumantra;. **O processo da estratégia**: conceitos. contextos e casos selecionados. P. 24-29. 4 ed Porto Alegre, RS: Bookman, 2006. 496p.

_____. Estratégias Genéricas. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian; LAMPEL, Joseph; GHOSHAL, Sumantra;. **O processo da estratégia**: conceitos. contextos e casos selecionados. P. 112-121. 4 ed Porto Alegre, RS: Bookman, 2006. 496p.

_____. Um guia para posicionamento estratégico. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian; LAMPEL, Joseph; GHOSHAL, Sumantra;. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. P. 122-128. 4 ed Porto Alegre, RS: Bookman, 2006. 496p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos metodologias e práticas** 19. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2003. 337 p.

_____. **Excelência na administração estratégica: A competitividade para administrar o futuro das empresas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas: 1999, 224p.

PORTER, Michael E. As cinco forças competitivas que moldam a estratégia. **Harvard Business Review**, p 55-69, janeiro 2008.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2004. 409 p.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho**. 3ª ed. Rio De Janeiro: Campus, 1989.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2009.

QUINN James Brian. Estratégias para mudanças. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian; LAMPEL, Joseph; GHOSHAL, Sumantra;. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. P. 29-34. 4 ed Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.

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

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo, SP: Atlas, 2000. 398 p.

WRIGHT, Peter KROLL, Mark J. PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2011, 433 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICA A: ROTEIRO DE ENTREVISTA

1) Perfil do entrevistado

- a) Qual seu nome completo?
- b) Qual cargo que ocupa na empresa? Quanto tempo atua nesse cargo?
- c) Quanto tempo trabalha na organização?

2) Caracterização e histórico da empresa

- a) Qual o negócio da empresa hoje?
- b) Quantos funcionários possui a empresa?
- c) Quando e como surgiu a empresa?
- d) Quantas unidades a empresa possui?
- e) A empresa possui planejamento estratégico e como ele é elaborado?
- f) Qual segmento de atuação da empresa?
- g) Quais os principais produtos da empresa?

3) Analisar o segmento de produtos e equipamentos médico-hospitalares no Sul do Brasil, identificando ameaças e oportunidades para a empresa;

Roteiro de entrevista- Análise do segmento médico-hospitalar		
Autor/teoria	Aspecto a ser questionado	Questão
Porter (2004)- Forças competitivas	Rivalidade entre os concorrentes	Em termos competitivos, como a empresa se encontra em relação aos concorrentes? E como é a concorrência nesse segmento?
	Poder de barganha dos fornecedores	Como são as relações de negócios com fornecedores? E como o poder de barganha dos fornecedores influencia nas negociações, refletindo nas ações de mercado da empresa?
	Novos entrantes	Como os novos entrantes são percebidos pela empresa? E como são identificadas as ameaças de novos entrantes, as barreiras de entradas, vantagens e desvantagens?
	Poder de barganha dos compradores	De que maneira a empresa conduz as relações com os compradores em relação ao seu poder de barganha? E como é analisado o mercado e a importância relativa de suas compras para o setor?
	Produtos/ serviços substitutos	De que maneira a empresa identifica e analisa os produtos substitutos e existe a possibilidade de substituição dos produtos da empresa? E como esses interferem no potencial do setor?

4) Efetuar um diagnóstico do ambiente interno da organização, identificando os pontos fortes e os pontos fracos da empresa;

Roteiro de entrevista- Diagnóstico do ambiente interno da organização		
Autor/teoria	Aspecto a ser questionado	Questão
Hamel e Prahalad (1995)	Competências essenciais	Quais são as principais competências da empresa e quais são percebidas pelos clientes?
		Quais delas são valiosas, raras e exclusivas na visão da organização? Difíceis de copiar; difíceis de imitar?
		Existe alguma competência específica ou conjunto de capacidades que determine uma vantagem sobre os concorrentes?
Barney e Hesterly (2011)- Visão baseada em recursos	Recursos	Quais são os principais fatores internos (recursos, capacidades e ou competências) Tangíveis ou intangíveis que a empresa utiliza em suas operações que contribuem para os resultados da organização?
		Quais recursos utilizados pela empresa podem ser considerados: valiosos, raros e únicos, difíceis de serem copiados ou imperfeitamente imitados?
		Existem recursos superiores aos dos concorrentes que podem ser considerados fonte de vantagem competitiva?

5) Propor um posicionamento estratégico para a empresa;

Roteiro de entrevista- Posicionamento estratégico		
Autor/teoria	Aspecto a ser questionado	Questão
Porter (2004)- Estratégias genéricas	Posicionamento estratégico	Como a empresa se posiciona competitivamente no segmento de atuação?
		Quais são os aspectos valorizados pelos clientes em relação aos produtos e serviços?
		Quais são os concorrentes e como a empresa acompanha esses no mercado?
	Escopo competitivo	Qual o mercado e a região de atuação da empresa?
		Como a empresa avalia seu desempenho em relação ao mercado?