

Classification and Integration of the Methodologies for the Marketing Attributes of Internal Competitiveness

Jefferson de Souza Pinto

jeffsouzap@gmail.com

Vinicius Luiz Ferraz Minatogawa

minatogawavlf@gmail.com

Oswaldo Luiz Agostinho

agostinh@fem.unicamp.br

Olívio Novaski

novaski@fem.unicamp.br

Antonio Batocchio

batocchi@fem.unicamp.br

This paper aims at developing an analysis of the methodologies that support market attributes. As the starting point, from a qualitative study and bibliographic research were collected the market attributes and the methodologies which support these attributes. Thus, it was possible to identify the most impacting methodologies on the competition of automobilist sector. To this end, interactions between market sub-attributes and their respective methodologies were performed, identifying the best cause-and-effect relationships on the competitiveness of the organizations in the sector under analysis. It was concluded that the sub-attributes that are better supported by the methodologies within the sector are related to the agility and the responsiveness, and also that the methodologies that directly influence the competitiveness are related to the integration of the productive chain, from the relationship with the suppliers, going through the internal processes and reaching the relationship with the clients.

Keywords: Competitiveness, Competitiveness Framework; Marketing Attributes; Methodologies.

Classificação e Integração das Metodologias para os Atributos Mercadológicos de Competitividade Interna

Área Temática: 8. GESTÃO ESTRATÉGICA E ORGANIZACIONAL

Jefferson de Souza Pinto

jeffsouzap@gmail.com

Vinicius Luiz Ferraz Minatogawa

minatogawavlf@gmail.com

Oswaldo Luiz Agostinho

agostinh@fem.unicamp.br

Olívio Novaski

novaski@fem.unicamp.br

Antonio Batocchio

batocchi@fem.unicamp.br

O trabalho objetiva desenvolver uma análise referente às metodologias que suportam os atributos mercadológicos. A partir de um estudo qualitativo e pesquisa bibliográfica foram levantados os atributos mercadológicos e as respectivas metodologias que os suportam, sendo possível identificar as metodologias que causam maior efeito na competitividade das organizações do setor automobilístico. Para tal, realizaram-se interações entre os subatributos mercadológicos, e suas respectivas metodologias, identificando as melhores relações de causa e efeito sobre a competitividade das organizações do setor em análise. Concluiu-se que os subatributos que são mais bem suportados pelas metodologias dentro do setor são relacionados à agilidade e a capacidade de reposta, e ainda que as metodologias que influenciam diretamente a competitividade estão relacionadas à integração da cadeia produtiva, desde a relação com os fornecedores, passando pelos processos internos e chegando a relação com os clientes.

Palavras-chave: Competitividade, Modelo de Competitividade, Atributos Mercadológicos, Metodologias.

1. Introdução

Abordar competitividade é uma temática tratada com muita relevância no que se refere à análise econômica do desempenho das empresas, indústrias e países a partir da década de 1980 (POSSAS, 1996). Decorre a competição com foco no mercado, porém seu agente é a empresa, que formula e executa as estratégias competitivas, no entanto, como competitividade pressupõe capacidade de inovação, as condições tecnológicas, produtivas e de mercado da indústria considerada, são decisivas para que as empresas desenvolvam seu potencial competitivo ao longo do tempo, se adaptando as mudanças que ocorrem no meio ao que se inserem. As grandes mudanças ocorridas nos últimos 30 anos transformaram o mundo em um ambiente globalizado e tornaram mais difícil a sobrevivência das empresas, obrigando-as a quebrar paradigmas para a melhoria dos processos (FLAK e GLÓD, 2015). A competitividade deixou de ser uma preocupação regional e se tornou global. O Brasil passou por este processo de abertura a partir do final da década de 80, obrigando as empresas brasileiras a mudarem sua forma de pensar para estarem preparadas a enfrentar a concorrência de empresas globais atuando no mercado brasileiro.

Diante desse novo contexto, a competitividade está presente contribuindo intensamente para que as organizações sejam pressionadas pelo meio exterior relacionando diversos padrões de competitividade, os quais podem ser evidenciados por meio de: possibilidade de oferta de produtos cada vez mais diversificada e em menor tempo, agilidade de entrega, inovações tecnológicas, poucos ou nenhum defeito, bom serviço de pós-venda, garantia por tempo maior, acesso fácil à informação de produtos, preços menores, possibilidade de oferta de produtos em qualquer país. Temos assim, a competitividade como um conceito estratégico, podendo defini-la como a capacidade de uma organização de oferecer ao mercado alternativas capazes de motivar a troca da organização detentora de produto para aquela substituta (AGOSTINHO, 2011a).

Os estímulos vindos do meio exterior aliados ao fenômeno da globalização tornaram a competitividade mais acirrada e, obrigatoriamente novos padrões qualitativos foram impostos pelo meio exterior, o que impulsiona as empresas a reverem a forma de gestão do negócio. Novos conceitos foram introduzidos nas empresas, para poder atender o mercado, gerando novas formas de medição quantitativa que estão relacionadas de forma direta com os padrões qualitativos em um processo de duas vias. É importante salientar que, este processo é dinâmico variando de acordo com o tempo e como a velocidade das mudanças, sendo que essa segunda se torna cada vez maior. Diante desse novo ambiente competitivo, as empresas

precisam estar cada vez mais atentas a este dinamismo, acompanhando de forma mais próxima possível à mudança requisitada pelo meio exterior.

Nesse ambiente competitivo atual, as organizações operam em um macroambiente, que é definido pelos elementos mais gerais no ambiente externo que podem potencialmente influenciar decisões estratégicas a partir da maior necessidade interação da organização com esse ambiente, e como consequências dessas interações se estabelecem as relações de competitividade (BATEMAN e SNELL, 2008). A partir do exposto, se estabelece o seguinte problema de pesquisa: Quais as metodologias causam maior impacto nos atributos mercadológicos da competitividade interna das organizações?

Em resposta a essa questão de pesquisa delimitou-se o seguinte objetivo. Isto é, elaborar uma análise qualitativa por meio da matriz proposta por Agostinho (2011a), a fim de estabelecer as metodologias que causam maior impacto no atributo mercadológico, consequentemente na competitividade interna. Em complementariedade ao objetivo proposto se estabelece inicialmente, analisar os conceitos relacionados ao atributo mercadológico, seguido de uma análise dos conceitos relacionados às metodologias adequadas ao foco deste trabalho, por conseguinte far-se-á uma análise das metodologias mais adequadas ao atributo mercadológico, o qual agrega a capacidade de resposta, a inovação e a agilidade; e por derradeiro correlacionar as metodologias e seus respectivos “pesos” ao atributo estudado.

Assim, em consideração aos aspectos apresentados, se justifica o presente trabalho ao analisar quais metodologias são mais adequadas no intuito de operacionalizar os atributos mercadológicos das atividades dos processos de negócios das organizações.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Definição de competitividade

Castells (2010) e Mulatu (2016) mostram que a competitividade é um conceito de difícil compreensão e na verdade controverso, pois a competitividade teria diferentes sentidos para as empresas e para a economia nacional. Que seria para as nações, o grau que podem produzir bens e serviços atendendo as necessidades dos mercados internacionais e o aumento da renda de seus cidadãos, e em contrapartida para as empresas seria apenas a conquista de fatias de mercado. Em vista da complexidade e abrangência do tema, buscar-se-á nesta revisão da literatura apresentar pontos de análise de diferentes autores. Para Godoy *et al.* (2010), competitividade seria a “[...] capacidade de minimizar as ameaças de novas empresas, vencerem a rivalidade imposta por concorrentes, ganhar e manter fatias de mercado, reduzir o

poder de barganha de fornecedores e consumidores”. De maneira mais prática, a análise de Godoy *et al.* (2010) pode ser verificada na Figura 1, a qual apresenta o modelo de Porter (1986) com as 5 forças competitivas que moldam a estratégia.

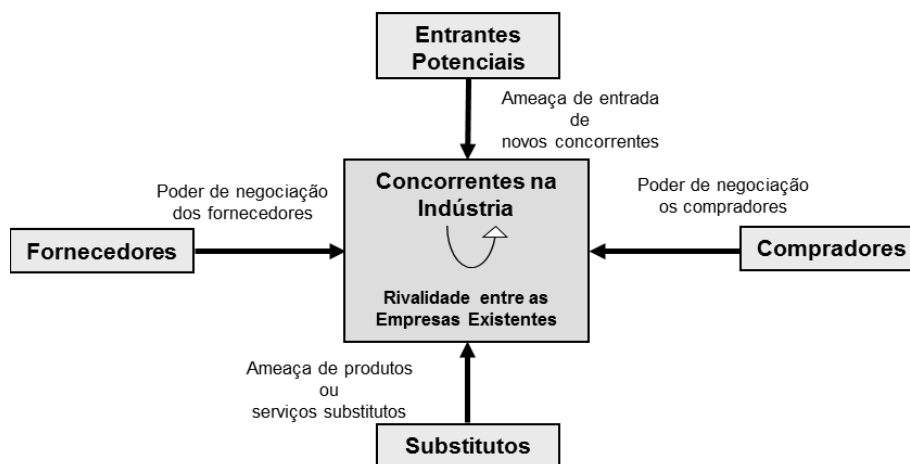


Figura 1. 5 forças competitivas que moldam a estratégia.
Fonte: Porter (1986).

Porter (2009) afirma que a competição aumentou drasticamente nas últimas décadas, em todos os ambientes das organizações. Para alguns setores, esta competição era praticamente inexistente, pois, os mercados eram protegidos tendo posicionamentos dominantes, mesmo com a existência de algum concorrente a disputa por mercados possuía baixa intensidade. As próprias empresas teriam o poder de determinar seu sucesso competitivo de longo prazo. E sua estratégia empresarial, bem como a política de um país, não poderia ser fixada apenas como uma reação aos problemas do momento, exigindo uma visão mais abrangente de competição (PORTER, 1992).

Diante desse contexto, a competitividade de uma organização é definida por meio da capacidade da mesma em acompanhar as necessidades do seu mercado consumidor. Agostinho (2011a) define como catalisadores externos pressões por demanda, exigência por diversificação de produtos, inovações tecnológicas e competição globalizada que impulsionam a necessidade de uma organização em se tornar mais competitiva. Além disso, a competitividade é mutável e, portanto, se altera com o tempo (AGOSTINHO, 2011a). Dessa forma, o que era exigível pelo meio externo há alguns anos não é necessariamente o que se exige hoje. As empresas que mantêm seus níveis de competitividade são aquelas que têm a capacidade de acompanhar na mesma velocidade as mudanças na exigência de seu mercado consumidor. Aquelas organizações que possuem níveis de adaptabilidade abaixo do exigido possuem também maiores dificuldades em oferecer um nível competitivo para seus clientes.

2.2. Modelo de competitividade

O modelo de competitividade é composto pela atuação de diferentes fatores externos e internos à organização e estes se alteram com o decorrer do tempo. O conjunto de fatores externos é composto pelas características de mercado, ciência e tecnologia e sociedade. Estes geram estímulos que irão caracterizar o nível de competitividade externa mensurado pelos padrões de exigência qualitativos. Tanto nível de competitividade externa como padrões qualitativos variam com relação ao tempo decorrente.

Segundo Agostinho (2010), a competitividade interna é também influenciada pelo alinhamento de diretrizes dentro da organização de forma com que o nível produtivo esteja atuando direcionado pelas estratégias gerenciais da empresa. Ela será mais forte à medida que dentro da empresa exista maior preocupação em se adequar aos padrões de qualidade, flexibilidade, custos e investimentos tecnológicos. Agostinho (2011a) define o modelo de competitividade conforme ilustrado na Figura 2, a partir da figura é possível verificar que a competitividade interna das organizações é mensurada pelo conjunto de fatores que inferem o grau de convencimento no mercado externo para trocar sua preferência de uma organização para outra. Ela também é um estado mutável da organização e pode se alterar com o decorrer do tempo, considerando a sua posição geográfica e atividade econômica. Os fatores que definem este estado podem ser controlados pelos padrões quantitativos de competitividade interna.

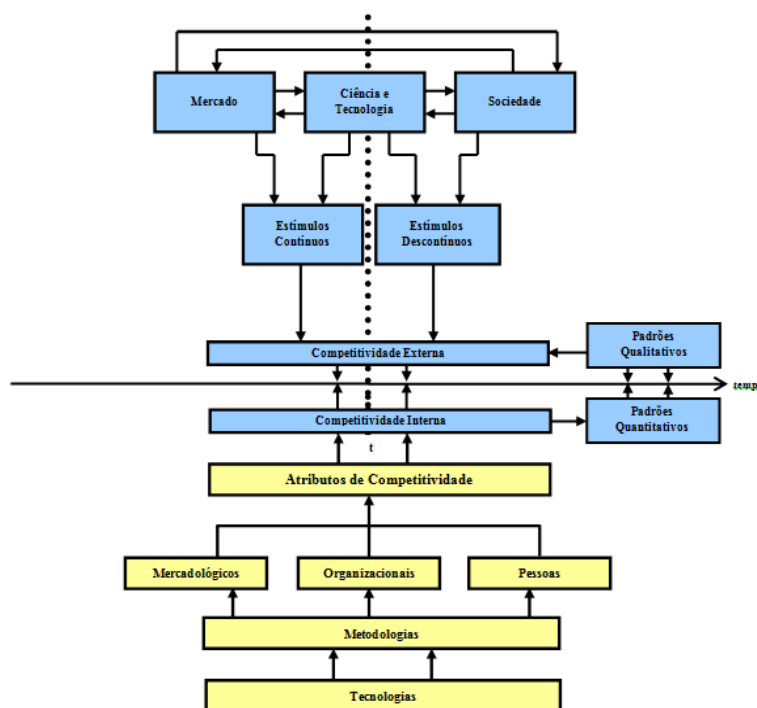


Figura 2. Modelo de Competitividade.

Fonte: Agostinho (2011a).

Ao analisar o modelo de competitividade proposto por Agostinho (2011a), verifica-se que o mesmo busca auferir as relações de causa e efeito entre os componentes que geram a competitividade externa com os elementos da competitividade interna das organizações, a partir da necessidade de compreensão das relações causa-efeito dentro do contexto competitivo descrito anteriormente, se faz necessário adotar um modelo que consiga fazer tais mensurações, justificando com isso a adoção do modelo proposto que analisa a competitividade externa e interna da organização.

2.2.1. Competitividade interna

Conforme Agostinho (2011a), a competitividade interna também pode ser entendida como vantagem competitiva da organização ou do sistema de negócio, sendo um estado temporal da organização ou do sistema do negócio. A vantagem competitiva é obtida a partir de parâmetros constituídos por componentes associados ao aprendizado e crescimento organizacional e aos processos internos visando exigências de clientes. Tais componentes estão diretamente relacionados com competência e satisfação dos funcionários, infraestrutura tecnológica, produtividade, inovação, satisfação dos clientes, lucratividade. Para Tidd *et al.* (2001), o sucesso das organizações deriva da inovação e a vantagem competitiva pode vir do seu porte ou da posse de ativos entre outros bens.

Assim, a vantagem competitiva de uma organização vem do gerenciamento dos vários fatores a dirigem para um nível de desempenho cada vez maior diante do mercado consumidor. A principal relação entre a competitividade externa e a interna está então em gerenciar os fatores internos procurando também satisfazer as necessidades dos clientes de forma melhor que seus competidores.

2.3. Atributos de competitividade

Conforme definido por Agostinho (2011b), os atributos de competitividade são características próprias do sistema de gestão da Organização, expressos pela prática contínua, abrangente e integrada de metodologias, sejam elas tecnológicas ou de gestão. Os atributos de competitividade podem ser divididos em mercadológicos, organizacionais e pessoais.

2.3.1. Atributo mercadológico

Diversos fatores provenientes do meio externo influenciam de forma competitiva os negócios de uma organização. Entre alguns exemplos de fatores de mercado, estão a

abrangência internacional de atuação de uma organização, a globalização produtiva, alteração de ferramentas de marketing e divulgação, exigência por maior qualidade dos produtos e serviços entre outros.

Para Agostinho (2011b), os atributos mercadológicos são as características próprias do sistema de gestão da organização expressos pela prática contínua, abrangente e integrada de metodologias, sejam elas tecnológicas ou de gestão, direcionadas a prover condições de atendimento das necessidades do mercado, por meio dos seus estímulos contínuos. São funções do tempo, propiciando condições de competitividade interna. Sendo proposta uma análise do atributo mercadológico, que se subdivide em Capacidade de Resposta (CP), Inovação (IN) e Agilidade (AG).

2.3.2. Subatributo – Capacidade de resposta

Hoje as organizações necessitam ter uma eficiente capacidade de resposta aos estímulos externos. Para Agostinho (2011b), capacidade de resposta é a característica que uma organização possui de responder em tempo adequado aos estímulos externos, sejam eles contínuos ou descontínuos. Assim, sendo possível responder aos estímulos externos, tais como: redução de vida dos produtos, aumento da velocidade de troca de produtos, redução do tempo de chegada ao mercado, internacionalização da competição.

A capacidade de resposta pode ser definida, conforme Hill *et* Jones (1998), como o processo que consiste na antecipação da identificação das necessidades dos clientes, percebidas através da velocidade dos lançamentos de novos produtos e serviços, pontualidade nas entregas e antecipação de resolução de problemas, ainda não detectados pelos clientes.

A busca pró-ativa de "*feedback*" dos clientes e fornecedores, e a habilidade de se tornar uma empresa de ciclo rápido são os principais elementos da capacidade de resposta. Assim, a organização precisa ser flexível, não somente na sua maneira de pensar, mas também na sua habilidade de fazer coisas rapidamente em prazos curtos (AGOSTINHO, 2011b). Ainda de acordo com o autor, os principais subatributos que definem a capacidade de resposta são: Otimização dos processos de negócio; Integração de estratégias; Capacidade de adaptação dos sistemas de engenharia e marketing; Adoção de tecnologia comprovada; e, Otimização da cadeia de suprimentos, ou seja, a ligação com clientes e fornecedores.

Visando atender à necessidade de um consumidor cada vez mais exigente, um fator determinante na atuação das organizações é a capacidade de dar respostas cada vez mais rápidas aos estímulos provocados pelas alterações do mercado. Neste cenário, muitas empresas têm atuado de forma conjunta para poder obter da melhor forma a capacidade de

responder ao mercado e manter um nível alto de competitividade junto ao meio externo (BESTEIRO *et al.*, 2010).

2.3.3. Subatributo – Inovação

Para Agostinho (2011b), inovação não é somente ser criativo e gerar novas idéias que possam atrair clientes ou melhorar os negócios; inovação é sim a combinação de todas essas características com a habilidade de implementá-las. Empresas inovadoras buscam idéias de qualquer fonte, e são capazes de prover uma cultura que suporte sua exposição a essas idéias, e o seu desenvolvimento em programas de negócio viáveis. Em decorrência dessa cultura inovadora temos como benefício à criação de ambiente no qual as mudanças são esperadas e até bem-vindas (AGOSTINHO, 2011a).

A inovação pode ser definida como o processo de transformar oportunidades em novas idéias e colocá-las em prática (TIDD *et al.*, 1996), isto quer dizer, a inovação envolve a identificação de oportunidades, a materialização de idéias que correspondam a estas necessidades e finalmente a comercialização destas idéias em forma de produtos e serviços.

Sink e Tuttle (1993) definem inovação como um processo criativo capaz de mudar aquilo que o sistema organizacional faz e, também o modo de fazer. Eles ressaltam que o processo deve incluir mudanças na estrutura da organização, na tecnologia, nos produtos, nos procedimentos, nas políticas e em outros aspectos que sejam necessários. O objetivo destas mudanças é afetar de forma positiva, a flexibilidade do sistema organizacional e permitir que a empresa esteja preparada para as pressões, oportunidades, desafios e ameaças internas e externas que ela está sujeita.

Sendo os pontos principais que as empresas necessitam focar em relação ao atributo de competitividade inovação, de acordo com Agostinho (2011b), são: (1) Foco no cliente; (2) Qualidade; (3) Planejamento; (4) Competências centrais; e (5) Melhoria Contínua.

2.3.4. Subatributo – Agilidade

De acordo com Agostinho (2011b), agilidade significa a habilidade estratégica de toda organização de abrir novos mercados, desenvolver os produtos e serviços solicitados por esses mercados e construir a capacidade de manufatura necessária. Pode-se verificar que a agilidade é o impulsionador dos outros subatributos mercadológicos, capacidade de reposta e inovação, pois dependem da agilidade que o mercado irá demandar para que haja impulsão na sua capacidade de resposta e inovativa. As características da agilidade, conforme Agostinho

(2011b) são: Capacidade de se reconfigurar diante de novas oportunidades de mercado; Tempos de ciclo de produtos bastante reduzido; Capacidade de alterar processos de negócio de acordo com a velocidade do mercado; Capacidade de resposta aos clientes e mercados; Informação acessível e disponível; Arquitetura dos Sistemas de Informação aberta; Valoração dos funcionários como ativo vital; Capacidade de trabalho em times (*clusters*); Capacidade de visualização das tendências externas; e, Educação contínua para todos os funcionários.

Portanto, a organização que possui agilidade é aquela cujas infraestruturas tecnológica e administrativa-gerencial garante a maior flexibilidade possível perante as necessidades externas, que possui processo e serviços flexíveis, os quais podem ser rapidamente criados, re-configurados e rearranjados, conforme as necessidades do negócio. E ainda, aquela organização que possui recursos de Tecnologia da Informação e Sistemas de Informação apresentando um papel importante na obtenção de uma empresa ágil (AGOSTINHO, 2011a).

2.4. Metodologias

Atualmente existe um grande número de nomes e siglas para diversas metodologias disponíveis para as empresas em busca de posições competitivas. Este fato originou o termo “sopa de letras” como forma de expressar esse grande número de oferta de soluções metodológicas. Neste cenário, propõe-se a avaliação da adequação das metodologias com os Subatributos mercadológicos que impactam na competitividade consistência das metodologias para a Inovação, com o objetivo de caracterizá-las.

Agostinho (2011b) define metodologia como o conjunto de regras, meios e conhecimentos, dispostos em ordem lógica e aplicado às atividades dos processos de negócio gerenciais ou tecnológicos, destinado a atender e prover os atributos de competitividade interna da organização ou sistema de negócio. Os elementos da metodologia devem estar ordenados de forma sistêmica, ou seja, seus conceitos, leis e princípios devem ser ordenados por meio de uma estrutura consistente. Desta forma poderá conduzir a empresa à direção desejada.

2.4.1. Tipos de metodologias

As metodologias podem ser divididas de acordo com a definição de Agostinho (2011b) em:

- a) Metodologias abrangentes: são aplicadas ao conjunto das atividades do sistema e Manufatura. Dentre as metodologias abrangentes objeto de estudo deste trabalho que

se relacionam ao Sistema de Negócio, as quais são inseridas e analisadas na matriz proposta por Agostinho (2011b), são: Gerenciamento de Programas de Qualidade; Programa formal de melhoria contínua; Força de trabalho flexível e multifuncional; Sistemas de planejamento e programação; Grupos de trabalho com conhecimento e autossuficientes; Reengenharia dos Processos de Negócio; Tecnologia de Informação Atualizada; Estratégias de Manufatura Ágil; Compromisso pró-ativo com o meio ambiente; Terceirização estratégica; Otimização de Manutenção; Integração de Atividades; *Benchmarking* para competitividade; Fábricas focalizadas - Unidades de Negócio; e, Gerenciamento total da qualidade.

b) Metodologias restritas: são aplicadas ao conjunto específico de atividades do sistema de Manufatura, no caso, o chão de fábrica. Nas atividades que compõem o sistema de manufatura, o qual se desdobra em foco no cliente, chão de fábrica – suporte, suprimentos e engenharia, objeto de análise desse trabalho, as metodologias restritas que se relacionam, conforme o modelo de competitividade proposto por Agostinho (2011b) são:

a) Foco no cliente: Participação dos clientes no desenvolvimento de novos produtos; Serviço ao cliente integrado e multifuncional; Programas de reposição contínua aos clientes; Integração dos clientes com atividade de produção; e, Integração da empresa com clientes.

b) Chão de fábrica – suporte: Programas de melhoria de segurança; Gerenciamento da qualidade total; Manutenção preditiva e preventiva; Manufatura Celular; Produção em JIT / fluxo contínuo; Otimização de *set-up*; Manufatura ágil; Redução do ciclo de manufatura; e, Programação de produção com conceito de restrição.

c) Suprimentos: Certificação de fornecedores; Fornecedores no “custo total”, e não no preço unitário; Entrega de fornecedores chave em bases JIT; Racionalização de fornecedores; Reposição contínua de estoques por fornecedores; e, Integração da empresa com fornecedores.

d) Engenharia: Otimização dos processos de Engenharia, para reduzir o ciclo de desenvolvimento de produtos; Racionalização do fluxo de informação; Desenvolvimento simultâneo de produtos e processos de fabricação; Utilização de metodologias de agrupamento; Aumento de robustez de produtos e processos de fabricação; e, Emprego de automação nas atividades de Engenharia.

2.5. Mensuração do impacto das metodologias nos atributos de competitividade

A mensuração da importância da metodologia para o atributo de competitividade é realizada por meio da atribuição de uma pontuação, conforme proposta por Agostinho (2011b). Essa estrutura de pontuação da metodologia é verificada na Figura 3.

Impacto nos atributos de competitividade

		Alto						Baixo			
Importância da metodologia	Alto	5	5	5	5	3	3	3	1	1	1
		5	5	5	3	3	3	3	1	1	1
		5	5	3	3	3	3	1	1	1	1
		5	3	3	3	3	1	1	1	1	1
		3	3	3	3	1	1	1	1	1	1
		3	3	3	1	1	1	1	1	1	1
		3	3	1	1	1	1	1	1	1	1
	Baixo	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1

5 Alta importância
3 Média importância
1 Baixa importância

Figura 3. Modelo de pontuação do impacto da metodologia nos atributos de competitividade. Fonte: Agostinho (2011b).

A descrição da pontuação e seus respectivos significados para os atributos, de acordo com Agostinho (2011b), são:

- a) Área de alta importância – **5 pontos**: pequena área vermelha, a qual representa as metodologias que irão viabilizar os atributos mais importantes para se obter os níveis adequados de competitividade interna. Essas metodologias devem alocar a maioria das tecnologias aplicadas.
- b) Área de média importância – **3 pontos**: área amarela, a qual representa as metodologias que irão viabilizar os atributos que tem média importância para se obter os níveis adequados de competitividade interna. Essas metodologias devem alocar as tecnologias que demandam menos recursos para sua aplicação;
- c) Área de baixa importância – **1 pontos**: área azul, a qual representa a maioria das metodologias, que estão correlacionadas a atributos que possuem baixa importância ou impacto no nível de competitividade interna. A aplicação dessas metodologias deve ser seletiva, com baixa aplicação de recursos.

3. Método e objeto de estudo

Para o desenvolvimento deste trabalho se utilizou o método amplo dedutivo. O qual se enquadra na classificação de Marconi *et* Lakatos (2010), que afirma que o método dedutivo

tem a finalidade de explicar o conteúdo das premissas, com base no conceito apresentado, este trabalho parte da premissa que a competitividade externa e interna das organizações são influenciadas por algumas variáveis externas ao seu meio. Em relação à estratégia de pesquisa, utilizou-se à pesquisa bibliográfica, entendida por Cervo e Bervian (2007) e Cooper e Schindler (2016), como a busca por soluções de um problema a partir de referências teóricas publicadas, e nas contribuições culturais ou científicas do passado sobre um determinado assunto, sendo esta a fonte inicial de pesquisa que os autores realizaram.

Este trabalho apresenta características da pesquisa descritiva, que segundo Oliveira (2002, p. 114), é definida como um estudo que permite a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam um fenômeno. Essa pesquisa caracteriza-se por possibilitar a análise das causas e efeitos de cada um dos fenômenos por meio de levantamento de dados. No que tange a abordagem do problema, é utilizada a qualitativa, pois esta faz o uso de dados descritivos sobre o objeto de estudo, neste caso a análise da relação entre o atributo mercadológico e as metodologias a ele correlacionadas, como documentos e relatórios, permitindo um conhecimento mais profundo sobre este. Elaborar-se inicialmente uma teoria base sobre os conhecimentos existentes relativos ao problema da investigação, para só então haver o contato com o ambiente e a situação que está sendo investigada (MARCONI e LAKATOS, 2010).

Vale ressaltar que o objeto desse estudo é a indústria automobilística, um exemplo de organização que se transformou para acompanhar as mudanças e exigências econômicas de um mercado cada vez mais competitivo. Essas mudanças englobam a necessidade de novos investimentos para modernizar o parque industrial, novas exigências dos consumidores quanto à qualidade do produto, estratégias locais orientadas pelas mundiais, criação do Mercosul, entre outros pontos que redirecionaram as perspectivas do mercado automobilístico brasileiro. Permeadas e orientadas por essas transformações, as estratégias das firmas da indústria automobilística delinearam novos rumos para o mercado, impactando na competitividade setorial (SILVA, 2001). Portanto, nesse contexto de competitividade, as organizações do setor automobilístico necessitam cada vez mais adequar as suas metodologias aos atributos de competitividade para podem alcançar níveis de competitividade interna, no intuito de alinhá-la com a competitividade externa.

Com essa proposta de análise do setor automobilístico, se estabelece como método do trabalho, análises em grupos com entrevistas com 12 profissionais especialistas de diversas organizações do setor, sendo esse grupo a amostra de profissionais relacionadas para que sejam realizadas as análises das metodologias que melhor suportam os atributos

mercadológicos de competitividade das organizações do setor. Segundo Andrade (2005), “a entrevista constitui um instrumento eficaz de dados fidedignos para a elaboração de uma pesquisa, desde que seja bem elaborada, bem realizada e interpretada”.

Os especialistas se reunirão em alguns momentos para serem entrevistados e assim haver um refinamento de suas pontuações, para que se possa chegar a resultados e pontuações que retratem de forma mais fidedigna a realidade do setor, a fim de que sejam alcançadas melhores condições de competitividade. que irão se reunir a fim de atribuir os, irão atribuir uma pontuação a fim de estabelecer quais são as metodologias que mais impactam nos atributos analisados.

4 Análises

4.1. Atributo Mercadológico e suas Metodologias

Para que se possa compreender a abordagem que será utilizada para a formação da matriz proposta por este trabalho, faz-se de grande valia apresentar as metodologias que a irão compor. Essas metodologias servem de suporte ao atributo mercadológico, e é nesse ponto que guardam relação, as metodologias citadas são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1. Metodologias de suporte ao atributo mercadológico.

<ul style="list-style-type: none"> a) Integração da empresa com clientes; b) <i>Benchmarking</i> para competitividade; c) Otimização dos processos de Engenharia, para reduzir o ciclo de desenvolvimento de produtos d) Desenvolvimento simultâneo de produtos e processos de fabricação e) Integração da empresa com fornecedores; f) Tecnologia de Informação Atualizada; g) Racionalização do fluxo de informação; h) Gerenciamento total da qualidade; i) Participação dos clientes no desenvolvimento de novos produtos; j) Integração de Atividades; k) Programa formal de melhoria contínua; l) Fábricas focalizadas - Unidades de Negócio; Entrega de fornecedores chave em bases JIT; m) Serviço ao cliente integrado e multifuncional; n) Aumento de robustez e produtos e processos de fabricação; o) Gerenciamento de Programas de Qualidade; p) Manufatura Celular; q) Certificação de fornecedores; r) Racionalização de fornecedores; s) Compromisso pró-ativo com o meio ambiente; t) Estratégias de Manufatura Ágil; 	<ul style="list-style-type: none"> u) Manufatura ágil; v) Redução do ciclo de manufatura w) Produção em JIT / fluxo contínuo; x) Programas de reposição contínua aos clientes; y) Emprego de automação nas atividades de Engenharia; z) Integração dos clientes com atividade de produção; aa) Sistemas de planejamento e programação; bb) Otimização de <i>set-up</i>; cc) Gerenciamento da qualidade total; dd) Otimização de Manutenção; ee) Manutenção preditiva e preventiva; ff) Reengenharia dos Processos de Negócio; gg) Força de trabalho flexível e multifuncional; hh) Grupos de trabalho com conhecimento e auto-suficientes; ii) Reposição contínua de estoques por fornecedores; jj) Programação de produção com conceito de restrição; kk) Fornecedores no “custo total”, e não no preço unitário; ll) Terceirização estratégica; Programas de melhoria de segurança; e, mm) Utilização de metodologias de agrupamento.
--	--

Fonte: Elaborado a partir de Agostinho (2011).

4.2. Processo de formação da matriz (Atributo mercadológico versus metodologias)

O processo para a formação da matriz proposta por Agostinho (2011b) é composto por diversas interações, ordenações e iterações. Interações existem a partir da necessidade de se estabelecer contato com a equipe de especialistas que ponderam cada uma das avaliações. Ordenações no ponto em que a formação da matriz exige um trabalho integrador. E, iterações vez que, a integração e ordenação pode revelar novas oportunidades a serem consideradas e exploradas pela equipe de especialistas.

Trata-se, pois, de um processo que evolui progressivamente, a partir de ponderações sobre as metodologias, dentro do atributo de competitividade foco da análise. Busca-se a integração dessas diversas ponderações. Ordenam-se as ponderações integradas, para que se possa analisar o produto conseguido nessa interação. Se necessárias iterações são realizadas para o aprimoramento da matriz, ou consolida-se a matriz e suas ponderações em um produto final.

No intuito de desenvolver a proposta geral deste artigo, estabelecer as metodologias que causam maior impacto no atributo mercadológico, por meio de uma análise qualitativa da matriz proposta por Agostinho (2011b) é apresentado o processo evolutivo demonstrado nos Quadros 2 e 3, que respectivamente, apresentam a primeira interação e a quarta interação, sendo esta última a matriz final deste artigo. Houve ainda, outras duas interações que levaram a um maior refinamento das pontuações, mas que para o trabalho, não são necessárias de serem apresentadas e detalhadas. Assim, após uma primeira entrevista com todos os especialistas se estabeleceu a pontuação apresentada no Quadro 2.

No Quadro 1 podem ser visualização as pontuações que originaram o Quadro 2, de acordo com a metodologia proposta por Agostinho (2011b). A partir da análise da primeira interação com os especialistas, Quadro 1, as metodologias que suportam de forma mais adequada os atributos mercadológicos são apresentados no Quadro 4.

Outras duas interações foram realizadas (segunda e terceira), tendo como objetivo, um maior refinamento e adequação das metodologias que suportam de forma mais adequada a competitividade por meio do atributo mercadológico. Decorrente dessas duas interações se estabelece a última apresentada no Quadro 3. Na quarta interação, as metodologias e os atributos mercadológicos que suportam de forma mais adequada os atributos mercadológicos são apresentados no Quadro 5.

Quadro 4. Atributos e metodologias – primeira interação.

Atributos Mercadológicos	Metodologias
a) Otimização dos processos de Engenharia, para reduzir o ciclo de desenvolvimento de produtos; b) Participação dos clientes no desenvolvimento de novos produtos; c) Tecnologia de Informação Atualizada; d) Integração da empresa com clientes; e) Desenvolvimento simultâneo de produtos e processos de fabricação; f) Programa formal de melhoria contínua; g) Racionalização do fluxo de informação; h) Emprego de automação nas atividades de Engenharia; i) Gerenciamento total da qualidade; j) Integração da empresa com fornecedores; k) Compromisso pró-ativo com o meio ambiente; l) Benchmarking para competitividade; m) Reengenharia dos Processos de Negócio; n) Programas de reposição contínua aos clientes; o) Sistemas de planejamento e programação; p) Serviço ao cliente integrado e multifuncional.	a) Níveis de Produtos – AG; b) Planejamento – IN; c) Otimização da Cadeia de suprimentos – CP; d) Excelência e Otimização de Processos de Negócio – CP; e) Integração das Estratégias Manufatura e Marketing – CP; f) Foco no Consumidor – IN; g) Capacidade de Adaptação Engenharia e Marketing – CP; h) Classes de Mudanças ou Instabilidades – AG; i) Melhoria Contínua de Desempenho – IN; j) Processos e produtos flexíveis – AG; k) Hierarquia x Participação – AG; l) Recursos de TI – AG.

Fonte: Elaborado a partir de Agostinho (2011).

Inicialmente é de relevância ressaltar, que ao se realizar quatro interações para uma melhor identificação de quais são as metodologias que mais influenciam os atributos mercadológicos, é possível verificar que há um amadurecimento na forma de identificar a relação de causa e efeito entre as metodologias e os atributos. Isso reforça a aderência do modelo proposto por Agostinho (2011b), o qual propõe que poucas metodologias, aquelas com maior importância, devem suportar atributos de competitividade, o que é demonstrado no Quadro 6.

Quadro 5. Atributos e metodologias – quarta interação.

Atributos Mercadológicos	Metodologias
a) Integração da empresa com clientes; b) <i>Benchmarking</i> para competitividade; c) Otimização dos processos de Engenharia, para reduzir o ciclo de desenvolvimento de produtos; d) Desenvolvimento simultâneo de produtos e processos de fabricação; e) Integração da empresa com fornecedores; f) Tecnologia de Informação Atualizada; g) Racionalização do fluxo de informação; h) Gerenciamento total da qualidade; i) Participação dos clientes no desenvolvimento de novos produtos; j) Integração de Atividades.	a) Excelência e Otimização de Processos de Negócio – CP; b) Otimização da Cadeia de suprimentos – CP; c) Integração das Estratégias Manufatura Marketing – CP; d) Níveis de Produtos – AG; e) Classes de Mudanças ou Instabilidades – AG; f) Processos e produtos flexíveis – AG; g) Capacidade de Adaptação Engenharia e Marketing – CP; h) Infraestrutura Tecnológica – AG; i) Foco no Consumidor – IN; j) Recursos de TI – AG; k) Qualidade – IN.

Fonte: Próprios autores.

Quadro 6. Metodologias que melhor suportam as metodologias – quarta interação.

Atributo		115	121	103	117	109	99	93	89	95	85	81
		CP	CP	CP	AG	AG	AG	CP	AG	IN	AG	IN
Metodologias		Excelência e Otimização de Processos de Negócio	Otimização da Cadeia de suprimentos	Integração das Estratégias Manufatura Marketing	Níveis de Produtos	Classes de Mudanças ou Instabilidades	Processos e produtos flexíveis	Capacidade de Adaptação Eng e marketing	Infraestrutura Tecnológica	Foco no Consumidor	Recursos de TI	Qualidade
66	Integração da empresa com clientes	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
50	Benchmarking para competitividade	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1
58	Otimização dos processos de Engenharia, para reduzir o ciclo de desenvolvimento de produtos.	5	5	5	5	5	5	3	3	1	5	1
56	Desenvolvimento simultâneo de produtos e processos de fabricação	5	5	5	5	5	3	3	3	1	3	1
52	Integração da empresa com fornecedores	5	5	5	3	3	3	5	3	1	3	3
50	Tecnologia de Informação Atualizada	5	5	5	1	3	1	5	1	3	3	1
48	Racionalização do fluxo de informação	5	5	5	1	1	1	5	1	5	1	3
46	Gerenciamento total da qualidade	5	5	5	3	1	1	3	1	5	1	5
46	Participação dos clientes no desenvolvimento de novos produtos	5	5	5	3	3	3	3	3	5	1	1
44	Integração de Atividades	5	5	5	3	3	1	5	1	1	1	1
48	Estratégias de Manufatura Ágil	3	1	3	5	5	5	1	3	5	5	1
46	Manufatura ágil	1	3	1	5	5	5	1	5	5	5	1
46	Redução do ciclo de manufatura	3	3	1	5	5	5	1	5	1	3	3
44	Produção em JIT / fluxo contínuo	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	1
44	Programas de reposição contínua aos clientes.	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	1

Fonte: Próprios autores.

Em decorrência do processo de integração dos atributos mercadológicos: agilidade, capacidade de resposta e inovação, é possível verificar que os atributos mercadológicos que são mais atendidos pelas metodologias são aqueles relacionados à:

- Agilidade – relacionando-se seu impacto aos seguintes subatributos: Níveis de Produtos; Classes de Mudanças ou Instabilidades; Processos e produtos flexíveis; e, Recursos de Tecnologia da Informação; e, Infraestrutura Tecnológica.
- Capacidade de Resposta – relacionando-se seu impacto aos seguintes subatributos: Excelência e Otimização de Processos de Negócio; Otimização da Cadeia de suprimentos; Integração das Estratégias Manufatura Marketing; e, Capacidade de Adaptação Engenharia e Marketing.

A partir dessa ocorrência, evidencia-se que dentre os atributos mercadológicos, o atributo relacionado à inovação sofre uma menor influência das metodologias, dentre os subatributos da inovação nota-se que apenas os que são suportados por alguma metodologia são: Foco no Consumidor; e, Qualidade. Assim, verifica-se a aderência das análises da integração com o setor que está sendo foco de estudo deste trabalho, ou seja, aquele relacionado ao setor automobilístico.

A partir da segunda interação, os atributos mercadológicos que não sofrem mais influência das metodologias são: Hierarquia versus Participação – relacionado à Agilidade; Melhoria Contínua de Desempenho – relacionado à Inovação; e, Planejamento – relacionado à Inovação.

Estes atributos foram substituídos pelos seguintes: Infraestrutura Tecnológica – AG; Qualidade – IN; e, Recursos de Tecnologia da Informação – AG.

A partir da primeira interação, dentre 16 atributos mercadológicos aqueles que possuem influência das metodologias são: Excelência e Otimização de Processos de Negócio – CP; Otimização da Cadeia de suprimentos – CP; Integração das Estratégias Manufatura Marketing – CP; Níveis de Produtos – AG; Classes de Mudanças ou Instabilidades – AG; Processos e produtos flexíveis – AG; Capacidade de Adaptação Engenharia e Marketing – CP; Infraestrutura Tecnológica – AG; Foco no Consumidor – IN; Recursos de Tecnologia da Informação – AG; e, Qualidade – IN.

Em média são 10 metodologias que atendem os atributos mercadológicos, excetuando a primeira interação que possui 14 metodologias. As metodologias mais utilizadas nos atributos são: Relacionadas às análises dos processos: inputs – processos – saídas; e, responsáveis pela integração do cliente nos processos das organizações do setor automobilístico.

As metodologias que mais impactam nas 4 interações são as seguintes: Integração da empresa com clientes; Benchmarking para competitividade; Otimização dos processos de Engenharia, para reduzir o ciclo de desenvolvimento de produto; Desenvolvimento simultâneo de produtos e processos de fabricação; Integração da empresa com fornecedores; Tecnologia de Informação Atualizada; Racionalização do fluxo de informação; e, Participação dos clientes no desenvolvimento de novos produtos.

A partir da terceira interação se torna importante a metodologia de integração de Atividades. As metodologias que perdem importância após a primeira interação são: Compromisso pró-ativo com o meio ambiente; Emprego de automação nas atividades de Engenharia; Programa formal de melhoria contínua; Programas de reposição contínua aos clientes; Reengenharia dos Processos de Negócio; Serviço ao cliente integrado e multifuncional; e, Sistemas de planejamento e programação.

5. Conclusões

Considerando a definição apresentada por Agostinho (2011b) de metodologias, pode-se afirmar que as soluções metodológicas adotadas pelas empresas devem apresentar consistência entre os seus elementos e entre metodologias aplicadas. Em destaque, as Metodologias restritas que devem ser ordenadas por uma Metodologia plena consistente. Baseado no setor estudado, automobilístico, pode afirmar que as metodologias tendem a ser inclusivas e orientativas do processo de manutenção da competitividade das organizações. O

foco do problema deve ser elemento chave para a definição das Metodologias a serem aplicadas e/ou desenvolvidas.

A partir dessas considerações finais mais generalistas, este trabalho propôs em seu início verificar o seguinte problema de pesquisa: “Quais as metodologias causam maior impacto nos atributos mercadológicos da competitividade interna das organizações?”. Com base no problema de pesquisa, e a partir das análises realizadas no trabalho com foco no setor automobilístico, é possível estabelecer uma resposta positiva ao problema, o que constata que as organizações do setor são suportadas diretamente pelas seguintes metodologias: Integração da empresa com clientes; Benchmarking para competitividade; Otimização dos processos de Engenharia, para reduzir o ciclo de desenvolvimento de produto; Desenvolvimento simultâneo de produtos e processos de fabricação; e, Integração da empresa com fornecedores. Enquanto que, evidenciasse com as análises que os atributos mercadológicos que mais são influenciadas pelas metodologias são relacionados a capacidade de resposta e agilidade, o que faz notar, a representatividade do setor, pois no mesmo há ainda, mesmo com o passar dos anos, um maior foco nas respostas as necessidades e demandas do mercado e dos clientes, do que com a inovação, que é um subatributo não tão relevante para o setor automobilístico, conforme demonstrou a análise das interação realizadas.

A partir do desdobramento dos atributos de agilidade e capacidade de resposta, é possível notar que aqueles que melhor suportam o foco mercadológico a partir das metodologias mencionadas são: Excelência e Otimização de Processos de Negócio – CP; Otimização da Cadeia de suprimentos – CP; Integração das Estratégias Manufatura Marketing – CP; Níveis de Produtos – AG; e, Classes de Mudanças ou Instabilidades – AG.

Em assim sendo, essas metodologias que causam maior impacto nas nos atributos mercadológicos serão aquelas que terão um maior investimento e cuidado por parte da administração da organização, pois são essas metodologias que darão maiores resultados na competitividade interna das organizações e conseqüentemente no alinhamento com a competitividade externa. É importante ressaltar que essa análise é temporal, assim se faz necessário uma revisão dessas relações de causa e efeito com o intuito de manter o alinhamento delas com a competitividade externa, perpetuando ou dando continuidade a esse alinhamento competitivo da organização com o mercado.

Assim, mediante as considerações estabelecidas obtém uma resposta adequada diante do problema levantado com o cumprimento do objetivo geral deste trabalho que foi elaborar uma análise qualitativa por meio da matriz proposta por Agostinho (2011b), a fim de estabelecer as metodologias que causam maior impacto no atributo mercadológico, conseqüentemente na

competitividade interna, reforçando a afirmativa de Agostinho (2011a) que a competitividade é dinâmica e estabelecida de acordo com as influências de seu meio.

Portanto, a partir das interações entre os 12 especialistas do setor, conclui-se que as organizações do setor automobilístico, e mesmo aquelas dependentes desse setor necessitam alinhar as metodologias que fazem uso em seus processos de negócios, sejam elas abrangentes ou restritas, a fim de manter seus padrões de competitividade interna respondendo as demandas do mercado, o que proporcionará um alinhamento com a competitividade externa, pois esse alinhamento determinará as condições de sobrevivência da organização em resposta às necessidades do mercado, o que reforça a proposta de Besteiro *et al.* (2010), sobre a necessidade de alinhamento e a manutenção de altos níveis de competitividade.

Referências

- AGOSTINHO, O. L. **Competitividade das Organizações:** condições estruturais e tecnológicas. Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas. Campinas: 2011a.
- AGOSTINHO, O. L. **Metodologias e Tecnologias para Competitividade.** Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas. Campinas: 2011b.
- AGOSTINHO, O. L. **Sistemas Flexíveis de Manufatura.** Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas. Campinas: 2010.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração:** novo cenário competitivo. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BESTEIRO, É. N. C.; COLETTA, M. L. D.; NOVASKI, O.; AGOSTINHO, O. L. Aplicação de Metodologias Tecnológicas e de Gestão para Suporte a Competitividade das Organizações. *In:* VI CONEM – Congresso Nacional de Engenharia Mecânica, Campina Grande – PB. **Anais...** Campina Grande – PB: ABCM, 2010. 8p.
- CASTELLS, M. A **Sociedade em Rede.** 6.ed. 13. reimp. São Paulo: Paz e Terra, 2010. 698p.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 12.ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; Silva, R. da. **Metodologia Científica.** 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- FERREIRA, J. I. A. X. **Proposta de Aferição da Competitividade em Função da Correlação de Parâmetros Organizacionais e de Disponibilização de Informações.** 2002. 304f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica). Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas – SP.
- FLAK, O., GLÓD, G. *Verification of the Relationships between the Elements of an Integrated Model of Competitiveness of the Company.* **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 207, p.608-631, out. 2015.
- GODOY, L. P.; FERREIRA, J. M.; ALMEIDA, S. G. de; GODOY, T. P. EVANGELISTA, M. L. S. Uma Análise da Satisfação dos Consumidores da Feira de Economia Solidária de Santa Maria. **Revista Iberoamericana de Engenharia Industrial**, Florianópolis – SC, v. 2, n. 2, p. 133-155, dez. 2010.
- HILL, C. W. L.; JONES, G. R. **Strategic Management Theory: an integrated approach.** 9.ed. Boston – New York: South-Western College Pub., 1998.

- KAY, J. **Fundamentos do Sucesso Empresarial**: como as estratégias de negócio agregam valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório; publicações e trabalhos científicos. 7.ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2009.
- MULATU, A. *On the concept of 'competitiveness' and its usefulness for policy*. **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 36, p.50-62, mar. 2016.
- PORTER, M. E. **Competição - On Competition**: estratégias competitivas essenciais. Ed. revista e ampliada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- PORTER, M. E. As Cinco Forças que Moldam a Estratégia. **Harvard Business Review**, Boston, p. 54-69, jan. 2008.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- POSSAS, M. L. **Competitividade**: fatores sistêmicos e política industrial – implicações para o Brasil. In: CASTRO, A. B.; POSSAS, M. L.; PROENÇA, A. (orgs) **Estratégias Empresariais na Indústria Brasileira**: discutindo mudanças. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996.
- SILVA, C. L. da. Competitividade e Estratégia Empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. **Revista FAE**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 35-48, jan./abr. 2001.
- SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e Medição para a Performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K.. *Managing Innovation: integrating technological, market and organizational change*. 2nd. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, 2001.
- TIDD, J.; DRIVER, C.; SAUNDERS, P.. *Linking Technological, Market and Financial Indicators of Innovation*. **Economic Innovation New Technology**, v. 4, 1996. p. 155-172. Disponível em: <bit.ly/10zs4wU>. Acesso em: 03 mar. 2018.