

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

da empresa

BRASTRONIC AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL

Marcos José Alves Pinto Junior
Paulo Roberto Latarini Filho

Gabriela Luz Darcadia Pinto
Patrícia Casaroto



Participação com autoria de capítulo:
Wellington dos Reis Brunório

Atena
Editora
Ano 2022

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

da empresa

BRASTRONIC AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL

Marcos José Alves Pinto Junior
Paulo Roberto Latarini Filho

Gabriela Luz Darcadia Pinto
Patrícia Casaroto



Participação com autoria de capítulo:
Wellington dos Reis Brunório

Atena
Editora
Ano 2022

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Bruno Oliveira

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2022 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2022 Os autores

Copyright da edição © 2022 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo do texto e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa



Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Prof^ª Dr^ª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof^ª Dr^ª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Prof^ª Dr^ª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia
Prof^ª Dr^ª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná
Prof^ª Dr^ª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof^ª Dr^ª Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais
Prof^ª Dr^ª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof^ª Dr^ª Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Prof^ª Dr^ª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Prof^ª Dr^ª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof^ª Dr^ª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof^ª Dr^ª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof^ª Dr^ª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



Formulação da estratégia competitiva da empresa Brastronic Automação Industrial

Diagramação: Daphynny Pamplona
Correção: Maiara Ferreira
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Autores: Marcos José Alves Pinto Junior
Gabriela Luz Darcadia Pinto
Paulo Roberto Latarini Filho
Patrícia Casaroto
Wellington dos Reis Brunório

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F726 Formulação da estratégia competitiva da empresa Brastronic Automação Industrial / Marcos José Alves Pinto Junior, Gabriela Luz Darcadia Pinto, Paulo Roberto Latarini Filho, et al. - Ponta Grossa - PR, 2022.

Outros autores
Patrícia Casaroto
Wellington dos Reis Brunório

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-258-0415-6
DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.156222608>

1. Planejamento estratégico. I. Pinto Junior, Marcos José Alves. II. Pinto, Gabriela Luz Darcadia. III. Latarini Filho, Paulo Roberto. IV. Título.

CDD 658.406

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br



Atena
Editora
Ano 2022

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao conteúdo publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que o texto publicado está completamente isento de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



SUMÁRIO

RESUMO	1
INTRODUÇÃO.....	2
Objetivo Geral	2
Objetivos Específicos.....	2
Objeto de Estudo	3
Justificativa do Estudo	3
Método	3
A EMPRESA BRASTRONIC AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL	4
Histórico da empresa	4
Missão, Visão e Valores.....	4
Missão	4
Visão	4
Valores	4
Situação atual	4
REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
Conceitos centrais do modelo de campos e armas da competição	7
Classificação e Significado dos Campos da competição	7
Definição de arma e de arma da competição.....	10
Conceitos e definição de alvo das armas	10
Conceito e definição de competir num campo.....	11
Definição de Produto, Consumidor, Cliente, Satisfação, Valor e Preço.....	11
Aplicações do modelo de campos e armas da competição.....	11
O modelo de campos e armas da competição na tipologia de estratégia.....	12
O modelo de campos e armas da competição, Porter, RBV e <i>Balanced Scorecard</i>	12
Estratégia Competitiva.....	13
Conceitos de estratégia.....	13
As quatro abordagens identificadas por Whittington	13
Os cinco Os da estratégia de Mintzberg.....	14
A concepção de Zaccarelli sobre estratégia	14

A concepção do modelo de campos e armas da competição sobre estratégia	14
Tipologia de estratégia	14
A concepção do modelo de campos e armas da competição sobre a estratégia de negócio e estratégia operacional.....	15
Estratégia competitiva e estratégia de posicionamento	15
A concepção do modelo de campos e armas da competição sobre a estratégia de posicionamento e a estratégia competitiva.....	16
Uma observação em favor da coerência	16
Competitividade e vantagem competitiva.....	16
Multiplicidade de conceitos sobre competitividade e vantagem competitiva	16
Conceitos sobre Competitividade	17
A concepção do modelo de campos e armas da competição sobre competitividade e os condicionantes da competitividade	17
Conceito de competitividade segundo o modelo de campos e armas da competição	17
Comparação com uma definição fundamentada na dinâmica do processo de concorrência..	18
Condicionantes da competitividade segundo o modelo de campos e armas da competição.....	18
Condicionantes da competitividade: o caso das Casas Bahia.....	18
Definição de vantagem competitiva	19
Definição de vantagem.....	19
Relação entre vantagem competitiva e campo da competição e entre vantagem e arma da competição	19
Desvantagem competitiva.....	20
Configurações dos campos da competição: Os 14 campos da competição.....	20
Relação e significado dos 14 campos da competição (<i>Vide seção 3.1.1</i>).....	20
Identificação dos campos da competição	20
Validade, Universalidade, consistência e completude da configuração dos campos da competição	20
Nível de agregação e flexibilidade da configuração dos campos da competição.....	20
Campo coadjuvante e produto coadjuvante.....	21
Conceitos e definição de campo coadjuvante	21
Campos e os critérios decisivos e qualificadores do cliente	21
Produto coadjuvante	21

Segmentação de Mercado e Par Produto/Mercado.....	21
Conceitos e definição de segmentação de mercado.....	21
Bases da segmentação.....	22
Campos da competição e segmentação de mercado: o par produto/mercado.....	22
Casos de segmentação de mercado.....	22
Quantidade de campos escolhidos pela empresa.....	22
Produto, o protagonista da competição.....	23
Armas e alvos da competição.....	23
Determinação do conjunto das armas da competição da empresa.....	23
Matriz de priorização das armas e índice de Nihans.....	24
Alvo da Arma.....	24
Formulação das hipóteses para validação do modelo de campos e armas da competição.....	25
IDENTIFICAÇÃO DO POSICIONAMENTO COMPETITIVO DA EMPRESA BRASTRONIC AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL.....	26
O Processo de formulação da estratégia competitiva da empresa pelo modelo CAC.....	26
Definição da empresa almejada.....	26
O entendimento do negócio.....	27
Estruturação do sistema de Inteligência competitiva.....	28
Cinco Forças de Porter.....	28
Análise SWOT.....	29
Identificar os atuais campos da empresa e os relacionados ao clientes e aos concorrentes da empresa para par produto/mercado.....	31
Identificação e avaliação da intensidade das armas da competição.....	32
Determinar o conjunto das armas da competição da empresa.....	32
Elaboração da Lista de Armas da Competição.....	32
Elaboração da Lista de Armas da Competição Versão 2.....	38
Definição do conjunto de Armas da Competição.....	40
Cálculo das variáveis atuais da intensidade média das armas, foco e dispersão.....	42
Análise da atual Estratégia Competitiva.....	44
Análise da atual Estratégia Competitiva da Empresa.....	44
FORMULAÇÃO DA NOVA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA EMPRESA BRASTRONIC AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL.....	45

Formulação de alternativas e decisão da Estratégia Competitiva de Negócio da Brastronic....	45
Decisão da Estratégia Competitiva Operacional da Brastronic	46
Relação de Armas Com Nova Intensidade	46
Mapa Estratégico Final	49
Propostas e Sugestões de Ações Administrativas para as Cinco Armas que devem ter suas armas mais intensificadas	49
Metodologia do Modelo de Campos e Armas da Competição.....	50
CONCLUSÃO.....	52
REFERÊNCIAS	53
SOBRE OS ORGANIZADORES	54

RESUMO

O relatório tem o objetivo de descrever as características de uma pequena empresa no ramo de importação de materiais para automação industrial, vendas, serviços de reparos e *retrofit* (modernização) para sistemas de produção industrial.

O presente estudo pretende apontar qual é o cenário atual da empresa, bem como identificar seus pontos fortes e fracos em comparação à concorrência.

O modelo CAC vai servir de parâmetro para análise e explicação como ocorre a competição com outras empresas do mesmo ramo, quais campos a empresa poderá atuar e quais armas poderá utilizar ou desenvolver para ofertar diferenciais de qualidade aos seus clientes.

Para se manter competitiva, deverá ser feita uma análise das atividades, produtos e serviços onde ela acredita ser mais forte. O estudo deverá servir de base para tomada de decisões mais acertadas e também na correção de possíveis deficiências gerenciais não percebidas anteriormente.

Ou seja, é nesta análise que pode ser definida onde ela pode ter alta performance. É mais vantajoso focar seus esforços em áreas específicas, definidas neste trabalho como campos da competição e utilizar estratégias internas para melhora de desempenho, definidas neste trabalho como armas da competição.

INTRODUÇÃO

O Modelo de Campos e armas da competição - CAC é um instrumento estratégico com método quantitativo e qualitativo, os quais dão vantagens sobre os outros modelos da Teoria da Competitividade (CONTADOR, 2008).

O Modelo se originou na indústria através de pesquisa científica, tendo em 1990 a publicação do primeiro ensaio sobre o tema e em 1995 a publicação dos primeiros artigos científicos (CONTADOR, 2008).

O campo visa atrair o cliente e a arma os meios para a empresa atingir seus objetivos, o campo da competição irá se caracterizar pelo que é de interesse aos clientes (vantagem competitiva) e as armas (meios para tornar-se competitiva) a serem utilizadas, pelo que não é de interesse dos clientes, por exemplo, preço, qualidade, imagem são campos e padronização, administração financeira, produtividade, são armas (CONTADOR, 2008).

A pesquisa será aplicada na empresa Brastronic, empresa do segmento de automação industrial, com a reposição de equipamentos eletrônicos e eletromecânicos, esta empresa também tem atuação na área de projetos e reparos e atualização de máquinas.

A proposta do presente estudo é analisar o Modelo de Campos e Armas da Competição, e como este modelo poderá ajudar a empresa Brastronic a ser mais competitiva.

A respeito dos fatores a serem analisados, de acordo com os Campos da Competição e Coadjuvantes, desenvolvidas dentro do Modelo CAC serão analisados: Atendimento, Qualidade do Produto, Prazo de Pagamento, Prazo de Entrega e Imagem de Marca/ Produto.

1 | OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta pesquisa é aplicar o Modelo de Campos e Armas da Competição, e verificar como este modelo poderá contribuir para aumentar a competitividade da empresa e assim propor um planejamento estratégico competitivo para a empresa Brastronic, com o objetivo de aumentar a competitividade da empresa.

2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar a realidade atual da empresa Brastronic;
- Analisar as estratégias competitivas da empresa;
- Delinear uma estratégia competitiva para a empresa;
- Verificar a aplicabilidade do Modelo CAC para a Brastronic

3 | OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo será o processo de formulação da estratégia competitiva da empresa Brastronic, utilizando o modelo de Campos e Armas da Competição, este modelo foi desenvolvido com o objetivo de aumentar a competitividade da empresa.

4 | JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Contador (2008) é autor do livro Campos e Armas da Competição o qual é apontado como novo modelo de estratégia, modelo esse que nasceu em 1991 de uma ideia simples: separar as chamadas vantagens competitivas, segundo o interesse do cliente, distinguindo as que lhe interessam das que não lhe interessam. As primeiras relacionam-se aos campos da competição (como preço e qualidade do produto), e a segunda, às armas da competição (como produtividade e propaganda), que interessam apenas à empresa.

Diante da citação acima o estudo se justifica em virtude da importância da competitividade para as empresas e como a empresa Brastronic poderá ser mais competitiva a partir da implantação do modelo CAC. Com a crise econômica mundial e principalmente com a crise que tem afetado diretamente o nosso país, as empresas precisam aumentar sua competitividade de forma rápida e com um plano que seja realizado de forma aplicável e de fácil entendimento por todos os colaboradores e sócios da empresa.

5 | MÉTODO

Pesquisa aplicada: Pode ter finalidade de gerar processos que podem ser utilizados como vantagem competitiva.

Objetivo descritiva: Serão descritos os fatos observados, sem interferência.

Abordagem qualitativa e quantitativa: Os estudos serão feitos utilizando o modelo CAC – Campos e Armas da Competição.

Procedimentos: Foi realizada pesquisa de campo com entrevistas e questionários, utilizando-se da revisão bibliográfica como amparo na pesquisa.

A EMPRESA BRASTRONIC AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL

1 | HISTÓRICO DA EMPRESA:

A Brastronic foi fundada em 1997, é representante exclusiva de uma linha de produtos alemã onde iniciou suas atividades com dois colaboradores, atuando apenas com um produto durante este início. Com o tempo foi agregando outros produtos em seu portfólio.

A empresa está localizada na zona sul da cidade de São Paulo, região de Cidade Ademar. Atua no ramo de vendas, assistência técnica, reparos e treinamento para sistemas de automação industrial.

Atualmente a empresa conta com doze funcionários e ocupa uma posição importante no mercado, atuando na área de reposição de equipamentos eletrônicos e eletromecânicos. Também atua na área de projetos, reparos e *retrofit* (atualização de máquinas ou *recall*).

Ela atende a necessidade dos clientes que buscam o chamado MPT (Manutenção Produtiva Total) que significa a busca da melhoria contínua nos processos produtivos.

A Brastronic faz os esforços para atender os clientes que buscam o aumento da produtividade com alternativas, ideias, recursos técnicos e produtos que tornem mais eficientes os processos industriais.

Ideias de como melhorar a produtividade, busca da eficiência e eficácia, custos otimizados, são práticas constantes nas indústrias atendidas pela Brastronic, de acordo com o depoimento do gestor responsável que colaborou com a pesquisa.

2 | MISSÃO, VISÃO E VALORES

2.1 Missão

Levar satisfação aos clientes com produtos de qualidade e serviços de reparo na linha de automação industrial proporcionando soluções que ajudem a melhorar a produtividade.

2.2 Visão

Ser reconhecido no mercado como uma empresa que proporcione inovações em produtos e resultados diferenciados nos reparos das linhas de automação industrial.

2.3 Valores

Comprometimento, agilidade, responsabilidade e inovação.

3 | SITUAÇÃO ATUAL:

Razão social:Brastronic Automação Industrial Ltda

Nome de fantasia:Brastronic

Ramos de atividade: vendas, assistência técnica, reparos e treinamento para empresas atuantes no ramo industrial.

Porte: Pequeno

Quantidade de colaboradores: Doze

Localização: Rua Antonio Pagano, 43 Cidade Ademar – São Paulo - SP

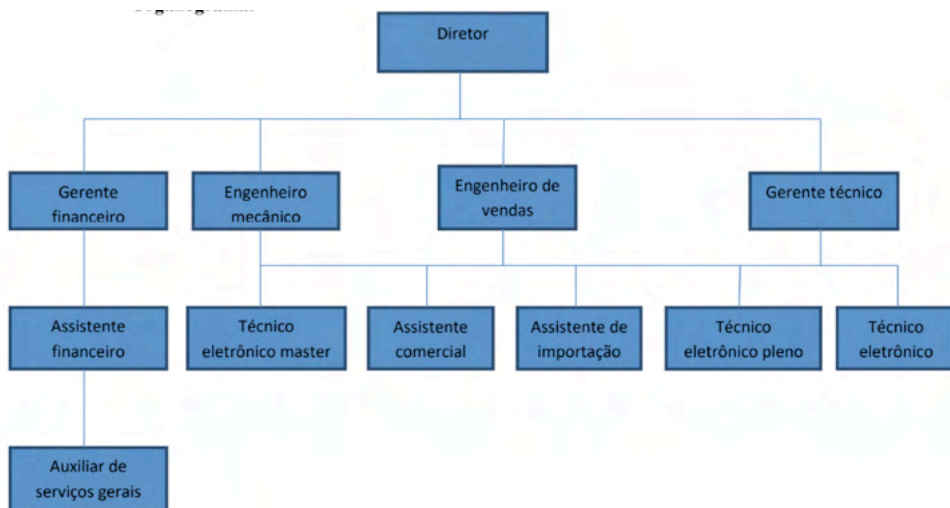
Público alvo: Indústrias de qualquer segmento, que necessitem de produtos ou reparos na linha de automação industrial.

Tipo de propriedade: Familiar

Formação do gestor: Formado em Engenharia Elétrica

Tempo de atividade: Fundada em 1997 (20 anos)

Organograma:



Principais produtos e serviços: A Brastronic é representante exclusiva no Brasil para a marca alemã **KEB**, no seu portfólio de produtos, tanto pode oferecer soluções para modernização de parques industriais como também efetuar reparos nas instalações já existentes.

Mercado que serve e perfil dos clientes atendidos:

O mercado atendido é 100% de indústrias que buscam readequar suas instalações, seja para troca e modernização ou manter o que já possui procurando atualizar sem grandes desembolsos financeiros.

O perfil do cliente é bem diversificado, tanto pode ser uma grande indústria multinacional como também uma pequena indústria. Todas as regiões do Brasil são atendidas, sendo a região sul e sudeste por serem mais industrializadas representam o maior volume de seus clientes.

Par produto/mercado que será abordado no trabalho:

Em tempos de recessão econômica foi importante constatar com este trabalho um fato lamentável: fechamento de muitas indústrias no Brasil, sendo somente no Estado de São Paulo em 2015 mais de 4.000 indústrias fechadas (fonte IBGE).

Mas por outro lado, a crise também pode provocar oportunidades, e a Brastronic soube se adequar a esta realidade. Como as empresas deixaram ou reduziram investimentos em novos equipamentos, o jeito foi trabalhar com as máquinas antigas e isto proporcionou mais oportunidades de serviços de reparos ou **retrofit**(processo de modernização de algum equipamento considerado ultrapassado ou fora de norma).

Assim, pode-se definir que a Brastronic é uma empresa que possui além da venda de equipamentos novos, a reforma de equipamentos antigos o que proporciona um grande diferencial para empresa. A empresa irá focar nos seguintes pontos que são considerados fatores estratégicos dentro do modelo CAC: Atendimento, Qualidade do Produto, Prazo de Pagamento, Prazo de Entrega e Imagem de Marca/Produto.

Pontos fortes:

- ✓ Organograma no formato horizontal e tamanho reduzido
- ✓ Descentralização do atendimento de vendas. Todos no departamento comercial podem realizar atendimento e todos são responsáveis pela satisfação do cliente.
- ✓ Foco total no cliente. A descentralização comercial proporciona agilidade no retorno dos orçamentos de clientes o que aumenta a possibilidade de concretização de venda.
- ✓ Representante exclusivo no Brasil de uma importante marca alemã utilizada nos equipamentos industriais.
- ✓ Soluções inovadoras que podem proporcionar aumento de produtividade sem a necessidade de troca de equipamentos, adequando-se melhor a realidade atual das indústrias brasileiras.

REFERENCIAL TEÓRICO

1 | CONCEITOS CENTRAIS DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

Como estratégia de competição, a empresa deve fazer uma análise das atividades, produtos e serviços onde ela acredita ser mais forte. Ou seja, é nesta escolha que pode definir onde ela pode ter alta performance, uma vez que a empresa provavelmente não pode ser excelente em tudo que faz. É mais vantajoso focar seus esforços em áreas específicas, definidas neste trabalho como armas da competição.

- As armas da competição são as estratégias competitivas da empresa desenvolvidas internamente. Estas estratégias não são percebidas pelo cliente. Por exemplo: produtividade, competências técnicas dos colaboradores, etc.

O modelo CAC – Campos e Armas da Competição é adequado para entender, analisar e explicar como as empresas competem, para propor medidas destinadas a ampliar o grau de competitividade de uma empresa e para formular sua estratégia de negócio e duas estratégias operacionais, alinhadas à estratégia de negócio.

- Os campos da competição são as estratégias desenvolvidas pela empresa e que são percebidas pelo cliente. Por exemplo: Preço, qualidade, variedade do produto, etc.

1.1 Classificação e Significado dos Campos da competição:

São classificados em 14 campos, separados em 5 macro campos como segue:

Macrocampo Preço - Competição em preço

- 1) em preço propriamente dito;
- 2) em condições de pagamento; e
- 3) em prêmio e ou promoção.

Significado Preço: Ter, ou almejar ter, preço menor do que o preço dos produtos concorrentes.

Significado Condições de pagamento: oferecer, ou almejar oferecer, mais facilidades de pagamento que os concorrentes, em termos de descontos, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito. **Significado**

Prêmio ou Promoção: oferecer, ou almejar oferecer, temporariamente ao comprador, vantagens mais interessantes que as dos concorrentes como sorteios, ofertas, sem alterar o preço normal de venda.

Macrocampo Produto - Competição em produto (bem ou serviço)

- 4) em projeto do produto;
- 5) em qualidade do produto; e
- 6) em diversidade de produtos.

Significa do Projeto do produto: desenvolver, ou almejar desenvolver, produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores que atendam suas exigências, às suas necessidades, às suas preferências, às suas expectativas ou a seus anseios de forma mais atraente que as características e atributos dos produtos concorrentes, em termos de aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade e outros.

Significado Qualidade do produto: oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue de melhor qualidade que a dos produtos concorrentes nos mais diversos critérios por ele valorizados, como aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade e outros.

Significado Diversidade dos produtos: oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de produtos que os concorrentes.

Macrocampo Atendimento - Competição em atendimento ao cliente

- 7) em acesso ao atendimento ao cliente;
- 8) em projeto do atendimento; e
- 9) em qualidade do atendimento.

Significado Acesso ao atendimento: proporcionar, ou almejar proporcionar, melhor acesso ao atendimento que o dos concorrentes, sob o ponto de vista dos clientes.

Significado Projeto do Atendimento: desenvolver ou almejar desenvolver, atendimento com características valorizadas pelos clientes e satisfaçam suas exigências, suas necessidades, suas preferências, suas expectativas ou seus anseios de forma atraente que as características do atendimento das empresas concorrente.

Significado Qualidade do atendimento: oferecer, ou almejar oferecer, atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que as empresas concorrentes. Refere-se a recepção, contato e comunicação com o cliente.

Macrocampo Prazo -Competição em prazo

10) em prazo de entrega do produto; e

11) em prazo de atendimento.

Significado Prazo de entrega do produto: ofertar ou almejar ofertar, prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes e conseguir cumprir com o prazo negociado.

Significado Prazo de atendimento: atender, ou almejar atender, o cliente em prazo menor que o dos concorrentes.

Macrocampo Imagem - **Competição em imagem**

12) do produto e da marca;

13) de empresa confiável; e

14) em responsabilidade social.

Significado Imagem do produto e da marca: oferecer ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue ter melhor imagem que a dos produtos concorrentes e possuir, ou almejar possuir, imagem crível o produto e da marca mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes. **Significado**

Imagem de empresa confiável: possuir, ou almejar possuir, imagem crível mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes, funcionários, fornecedores, membros da sociedade e acionistas e investidores.

Significado Imagem em responsabilidade social: ter ou almejar ter, imagem crível em responsabilidade social (comunidade, cidadania e meio ambiente), mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes. É composto pela imagem cívica e preservacionista.

Além do campo da competição, há o campo coadjuvante. O campo da competição é o campo no qual a empresa irá se diferenciar e criar vantagem competitiva. O campo coadjuvante é o campo que complementa a estratégia competitiva de negócio da empresa.

1.2 Conceitos de arma e de arma da competição:

Arma da competição é uma atividade executada ou um recurso utilizado pela empresa para conquistar e ou manter vantagem competitiva.

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

São armas, por exemplo: SAC – Serviço de atendimento ao consumidor, publicidade, comunicação visual, manutenção de equipamento, recursos financeiros, treinamento de pessoal, redução de despesas operacionais, etc.

Em suma, armas são importantes como estratégias da empresa, mas não são de interesse primário do cliente.

É por meio de sua atuação sobre as armas da competição que a empresa proporciona efetividade competitiva a seus produtos no campo escolhido para competir em cada mercado.

As armas da competição retratam as estratégias competitivas operacionais da empresa.

As armas são classificadas por dois critérios distintos, de acordo com sua natureza e com sua relevância para a competição.

2.1 DEFINIÇÃO DE ARMA E DE ARMA DA COMPETIÇÃO

A vantagem competitiva está relacionada aos campos da competição, a vantagem está relacionada às armas da competição.

Arma é qualquer atividade ou recurso da empresa.

Arma da competição é uma atividade executada ou um recurso utilizado pela empresa para conquistar e ou manter vantagem competitiva.

As armas da competição retratam as estratégias competitivas operacionais da empresa.

As armas são classificadas segundo sua natureza em: Armas de produção, de atendimento, de planejamento e de apoio.

As armas da competição são classificadas segundo sua importância para a competição em: armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes para cada campo da competição.

Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo.

Para competir em um campo são necessárias várias armas.

2.3 Conceitos e definição de alvo das armas:

O alvo é o elemento de ligação entre um campo da competição e as armas utilizadas.

Alvo da arma é o objetivo que a arma deve atingir.

Há um alvo relacionado a cada campo da competição.

O alvo é elemento de ligação entre um campo da competição e as armas utilizadas.

2.4 Conceito e definição de competir num campo:

Competir num campo significa ser, ou almejar ser, melhor que as concorrentes, ser a empresa líder nesse campo de competição. Por exemplo: um maratonista tem características físicas que lhe dão alto desempenho numa corrida longa, mas não numa de cem metros. Ou seja, ele é competitivo numa prova e não na outra. Nesse exemplo, a prova corresponde o campo da competição e as características físicas as armas de competição.

3 | DEFINIÇÃO DE PRODUTO, CONSUMIDOR, CLIENTE, SATISFAÇÃO, VALOR E PREÇO

Produto é resultado de um processo produtivo ou da execução de um trabalho. Pode ser tangível ou intangível.

Consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire e utiliza produtos como destinatário final.

Cliente é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza de forma assídua bens ou serviços de uma empresa ou de um prestador de serviço.

Satisfação do cliente é a sensação ele causada pelo desempenho ou resultado percebido de um produto superior a sua expectativa.

Valor do produto é a diferença entre benefício e sacrifício percebido pelo cliente.

Preço do produto é a razão de troca entre o produto e outro, a quantidade monetária equivalente ao produto, em decorrência de sua capacidade de ser negociado com o mercado.

Para o modelo de campos e armas da competição, tanto um bem quanto um serviço são denominados produto.

O verdadeiro sentido para valor de produto é: *valor do produto é a diferença entre o benefício e o sacrifício percebido pelo cliente.* Assim, criar valor para o cliente é oferecer-lhe um produto cujo benefício seja maior que o sacrifício percebido por ele.

4 | APLICAÇÕES DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

O modelo de Campos e Armas de Competição, tem sido aplicado para:

- Entender, analisar e explicar como as empresas pertencentes ao mesmo segmento econômico competem entre si;
- Entender, analisar e explicar a posição competitiva de uma empresa em relação as concorrentes;

- Diagnosticar as deficiências e identificar as características competitivas da empresa
- Propor medidas para aumentar a competitividade da empresa
- Formular a estratégia competitiva de negócio da empresa
- Definir as estratégias competitivas operacionais da empresa
- Alinhar as estratégias competitivas operacionais as estratégias competitivas de negócio da empresa
- Determinar as competências essenciais e o core business da empresa
- Identificar as atividades a terceirizar dentro do processo de desverticalização de forma a aumentar as vantagens competitivas da empresa.

Em uma dissertação de mestrado, Vicente Teixeira (2006), aplicou o modelo de campos e armas da competição ao estudo de atração e retenção de profissionais qualificados e talentosos, partindo do princípio de que são as pessoas dentro da organização que fazem a diferença nos negócios e de que ser competitivo nessa área pode ser estrategicamente crítico para o sucesso da empresa. Considerou que a função de RH pode ser entendida como qualquer outro negócio e que por meio da adaptação e aplicação do modelo de campos e armas da competição, é possível dar uma característica estratégica à função de RH, de forma que ela possa contribuir para a estratégia de negócio da empresa.

5 | O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO NA TIPOLOGIA DE ESTRATÉGIA

Para Igor Ansoff (1988), um dos pioneiros em estratégia empresarial, há dois tipos básicos de estratégia: a de carteiras e a competitiva. A estratégia de carteira é uma versão de *qual é o nosso negócio* e especifica as combinações de diferentes áreas de estratégia de negócio nas quais a empresa procurará alcançar seus objetivos. A estratégia competitiva especifica o enfoque que a empresa dará para ter sucesso em cada uma das áreas estratégica de negócio. Por essa tipologia, o modelo de campos e armas da competição se enquadra na estratégia competitiva.

6 | O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO, PORTER, RBV E BALANCED SCORECARD

O modelo de campos e armas da competição alia duas concepções bastante distintas: a concepção de que a competitividade da empresa provém predominantemente de seu posicionamento no mercado, como pensa Porter (1980), e a concepção de que ela provém basicamente dos seus fatores internos, como postulam os autores adeptos da

Visão Baseada em Recursos (RBV).

Porter propõe a cadeia de valores para analisar os fatores internos da empresa. O modelo de campos e armas usa o conceito de armas da competição para representar os fatores internos – as armas consubstanciam as estratégias competitivas operacionais.

A RBV está nos fatores internos da empresa, a empresa obtém vantagem competitiva sustentada se os recursos forem valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. O modelo de campos e armas possui certas semelhanças, mas é menos restritivo, pois reconhece que os recursos estão disponíveis a todas as empresas do mesmo segmento econômico, portanto não raros nem de difícil imitação e substituição.

Enfim, o modelo de campos e armas da competição, unifica as duas citadas concepções: a concepção de que a competitividade da empresa provém basicamente do seu posicionamento no mercado e a concepção de que a competitividade da empresa provém basicamente de seus fatores internos.

Tanto para o Balanced Scorecard quanto para o campos e armas da competição, o alinhamento das estratégias é fundamental para o sucesso competitivo da empresa. Mas, o modelo tem se mostrado mais eficiente, devido a sua metodologia. As estratégias competitivas já nascem alinhadas a estratégia competitiva de negócio, tornando dispensável o esforço do alinhamento proposto pelo BSC.

O ambiente externo no qual reside a ênfase do modelo Porter está relacionado aos campos da competição. O ambiente interno no qual reside a RBV está relacionado às armas da competição. O alinhamento às armas ao campo da competição decorre naturalmente da concepção do modelo.

7 | ESTRATÉGIA COMPETITIVA

7.1 Conceitos de estratégia

A noção de estratégia é amplamente difundida, transcendendo a área militar e a administrativa, passando inclusive a fazer parte da fala popular, como bem observa Whipp (1996).

Vários autores definem estratégia e fazem de diferentes formas. Esta constatação permite duas conclusões: é difícil defini-la e não há consenso entre eles.

7.2 As quatro abordagens identificadas por Whittington

A abordagem clássica a qual pertence o modelo de campos e armas da competição é representada principalmente por Porter. Para essa abordagem a estratégia é o processo racional de cálculos e análises deliberadas, com o objetivo de maximizar a vantagem a longo prazo, ou seja, maximizar o lucro e a rentabilidade.

A abordagem evolucionista dá prevalência ao ambiente empresarial, evidenciando que por ele ser imprevisível, não pode ser planejado. É a supremacia do mercado. Whittington dá o nome de evolucionista por que compara com a espécies da evolução biológica.

Para as duas abordagens o objetivo é maximizar o lucro e a rentabilidade.

A abordagem processual, assim como a evolucionária, destaca que o processo de formulação da estratégia emergente é deliberada. Mintzberg (1994) afirma que na prática, a estratégia emerge mais de um processo pragmático de aprendizado e comprometimento do que uma série racional de grandes saltos pela frente.

A abordagem sistêmica propõe que os objetivos e as práticas da estratégia dependem do sistema social específico no qual o processo de desenvolvimento da estratégia está inserido.

7.3 Os cinco Os da estratégia de Mintzberg

Estratégia é um plano, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para se chegar a um objetivo desejado.

Estratégia é um padrão, um comportamento consistente para manter a coerência ao longo do tempo, que corresponde a estratégia realizada.

Estratégia é uma posição, uma forma de colocar um produto num determinado mercado.

Estratégia é uma perspectiva, uma maneira peculiar de a organização conduzir suas operações, uma maneira fundamental de fazer as coisas, olhando para dentro dela e para sua visão.

Estratégia é um truque, um estratagema para enganar e confundir um oponente ou concorrente.

7.4 A concepção de Zaccarelli sobre estratégia

Estratégia é um guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que compreende duas partes: ações e reações envolvendo aspectos do negócio, e preparação para obter vantagens nas interações.

8 | A CONCEPÇÃO DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO SOBRE ESTRATÉGIA

8.1 Tipologia de estratégia

Estratégia corporativa, é a estratégia relativa a corporação como um todo. É só aplicável aquela que possui mais de um negócio. Versa basicamente sobre 5 questões: a) definição do conjunto dos negócios da corporação, b) definição do relacionamento entre esses negócios, c) alocação de recursos a cada negócio, d) formas de capitalização e)

definição de formas de mudar os negócios e relacionamentos, como por meio de aquisição ou venda de negócios, aliança estratégica e outros.

Estratégia de negócio é a estratégia de uma empresa ou uma unidade de negócio para o posicionamento de um produto no mercado. Negócio é um conjunto de atividades relacionadas, cujo objetivo é fornecer produtos de base tecnológica similar.

Estratégia operacional ou estratégia funcional, é aquela interna a empresa, relativa aos seus departamentos, como áreas funcionais: marketing, produção, vendas, finanças e recursos humanos. Versa sobre a escolha dos meios a serem utilizados para alcançar a vantagem competitiva.

8.2 A concepção do modelo de campos e armas da competição sobre a estratégia de negócio e estratégia operacional

Para o modelo de campos e armas da competição, a estratégia de negócio assume a forma estratégia competitiva e é aquela empregada por uma empresa ou unidade de negócio, para posicionamento de um produto ou da própria empresa no mercado. Ela versa basicamente sobre 4 questões:

- 1) Definição da empresa almejada
- 2) Definição da linha de produtos
- 3) Definição dos mercados de atuação da empresa e dos clientes em cada mercado para cada produto
- 4) Definição dos campos da competição e dos campos coadjuvantes de cada par produto/mercado.

Para o modelo de campos e armas da competição, a estratégia operacional assume a forma de estratégia competitiva operacional e refere-se à definição das ações internas à empresa que são necessárias à implementação da estratégia competitiva de negócio. A condição mais importante é a necessidade de alinhar essas ações aos campos da competição e aos campos coadjuvantes.

8.3 Estratégia competitiva e estratégia de posicionamento

Michael Porter (1996) é o precursor da estratégia competitiva. As posições estratégicas emergem de três fontes distintas que não são mutuamente excludentes e em geral encontram-se imbricadas.

1º O posicionamento pode estar baseado na produção de um subconjunto dos produtos ou serviços do setor. É o posicionamento baseado na variedade.

2º O posicionamento pode ser baseado no atendimento da maioria das necessidades de um determinado grupo de clientes. É o posicionamento baseado nas necessidades.

3º O posicionamento pode estar fundamentado na segmentação dos clientes em razão das diferentes modalidades de acesso. É o posicionamento baseado em acesso.

Segundo Porter (1996), a estratégia é a criação de uma posição exclusiva e valiosa, traduzida na escolha de um conjunto diferente de atividades com o fim de entregar um composto de valor único para o cliente, marcando uma posição estratégica. A estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa.

8.4 A concepção do modelo de campos e armas da competição sobre a estratégia de posicionamento e a estratégia competitiva

Pelo modelo de campos e armas da competição, estratégia de posicionamento é a definição do conjunto de produtos (bens ou serviços) a ser oferecido num determinado mercado, que atendam as necessidades exigências, preferências, expectativa ou os anseios dos clientes empresariais e os consumidores em termos de preço, produto, atendimento, prazo ou imagem. É, portanto, a definição de uma posição estratégica de produto e da empresa no mercado.

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

8.5 Uma observação em favor da coerência

De acordo com a definição de Zacarelli, a característica fundamental da estratégia é a existência de oponentes. Portanto, não se poderia rigorosamente chamar as estratégias operacionais de estratégia., pois lhe falta a característica fundamental, que é a existência de oponentes. Há oponentes em relação ao negócio, mas não há oponentes em relação a um departamento.

9 | COMPETITIVIDADE E VANTAGEM COMPETITIVA

9.1 Multiplicidade de conceitos sobre competitividade e vantagem competitiva

No âmbito da diversidade de conceitos existentes sobre competitividade, há nitidamente na literatura relativa à Teoria da Competitividade duas correntes de pensamento sobre o conceito de vantagem competitiva: a da Organização Industrial e a da Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View – RBV*).

A organização industrial relaciona vantagem competitiva ao resultado da empresa, se uma empresa obtém melhor resultado que uma concorrente ela possui competitividade.

A competitividade é o próprio desempenho superior.

Já a RBV relaciona vantagem competitiva à capacidade da empresa criar valor ao cliente por meio de seus fatores internos. Porter (1985;1996), Besanko et al (2004) e Hit et al (2005) entendem ser a posição de mercado a maior responsável pela vantagem competitiva da empresa e entendem ainda a vantagem competitiva como o fato de a empresa possuir um resultado econômico financeiro superior aos dos concorrentes.

9.2 Conceitos sobre Competitividade:

Pela escola da organização industrial, de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000): a empresa deve adaptar-se as forças particulares do seu setor para sobreviver e prosperar, e seu resultado financeiro é determinado pelo setor onde atua.

Segundo Barney (1991), a RBV pressupõe que: as empresas dentro de seu setor podem ser heterogêneas em relação aos recursos estratégicos que controlam e os recursos empregados na implementação da estratégia podem não possuir mobilidade, de forma que a heterogeneidade pode ser duradoura.

Competência essencial: as competências essenciais não são específicas de um produto, pois elas podem contribuir para a competitividade de uma gama de produtos e serviços, e seu tempo de vida é maior do que o de qualquer produto.

10 | A CONCEPÇÃO DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO SOBRE COMPETITIVIDADE E OS CONDICIONANTES DA COMPETITIVIDADE

Em decorrência de sua importância e amplitude de uso, é necessário conceituar precisamente competitividade e vantagem competitiva para fins do modelo de campos e armas da competição.

10.1 Conceito de competitividade segundo o modelo de campos e armas da competição

Competitividade é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao dos concorrentes, medido por um indicador de crescimento do mercado e assegurado uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas.

Por essa definição, depreende-se que o modelo de campos e armas da competição alinha-se a escola da organização industrial, que entende ser a competitividade o próprio resultado da empresa, se a empresa obtém melhor resultado que o concorrente, ela é mais competitiva.

10.2 Comparação com uma definição fundamentada na dinâmica do processo de concorrência

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1997), competitividade é a capacidade de a firma formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Ao comparar essa definição com o modelo de armas e competição, estabelece que competitividade é a capacidade da firma formular e implementar estratégias concorrenciais, enquanto o modelo estabelece que a competitividade é a capacidade da empresa em obter resultados sustentáveis superior ao dos concorrentes.

10.3 Condicionantes da competitividade segundo o modelo de campos e armas da competição

Quais são as causas da competitividade? Quais são as condições para a empresa ser competitiva? Como uma empresa deve agir para ser mais competitiva?

O modelo de campos e armas da competição, coloca uma condição para a empresa ser competitiva: campo da competição. Assim, a formulação da estratégia competitiva de negócio, pelo modelo, consiste na definição de produto, mercado e campo da competição de forma intimamente relacionada: o produto precisa ser adequado ao mercado e também ao campo de competição, e o campo de competição precisa se adequando ao mercado.

Pelo modelo de campos e armas da competição, quatro são as condicionantes de competitividade da empresa: produto adequado ao mercado que se destina, escolha adequada dos campos da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado, uso adequado das armas da competição, o que significa identificar as armas que são relevantes, semi-relevantes e irrelevantes para os campos da competição e para os coadjuvantes e definir a intensidade dessas armas e alinhamento das armas aos campos da competição e aos coadjuvantes.

10.4 Condicionantes da competitividade: o caso das Casas Bahia

O caso da Casas Bahia, a maior rede de varejo do Brasil, ajuda o entendimento da importância dos condicionantes da competitividade.

A Casas Bahia, vendia artigos de cama, mesa e banho para as pessoas de baixa renda no sistema de crediário. O nome de fantasia foi criado como identificação de seu público alvo que são na maioria nordestinos. A empresa não abre mão de vender a quem paga em dia as prestações, independente de constar como inadimplente no SPC. A Casas Bahia se tornou primeira oportunidade de crédito para os clientes e por isso se tornou uma grande empresa.

A primeira condicionante estratégica da Casas Bahia é possuir um produto adequado ao mercado a que se destina a classe mais baixa.

O campo da competição é condição de pagamento pelo crediário e o campo coadjuvante é o prazo de entrega. As armas da competição da Casas Bahia são: produtos de baixo preço, mas com qualidade compatível ao preço, que criam valor para o cliente; baixo custo operacional; fábrica de móveis operando com alta produtividade; capital par financiar os clientes e frota própria de caminhões para reduzir os custos logísticos e cumprir com o prazo de entrega.

10.5 Definição de vantagem competitiva

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

Definição de vantagem competitiva: vantagem competitiva é uma posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente que leva uma empresa a ser mais competitiva que outra.

10.6 Definição de vantagem

Vantagem é qualquer fator ou condição de superioridade da empresa com relação a concorrente, ou a si mesma em momento anterior que a beneficia.

Esclarecendo: Ter custo baixo é uma vantagem ou vantagem competitiva?

Custo baixo é uma vantagem, e não uma vantagem competitiva. Por que uma vantagem competitiva é ter preço baixo. Por que o cliente não conhece o custo da empresa e mas sim o preço baixo.

10.7 Relação entre vantagem competitiva e campo da competição e entre vantagem e arma da competição

Vantagem está relacionada às armas de competição, vantagem competitiva, aos campos da competição.

Pelo modelo de campos e armas da competição, só a vantagem competitiva nos campos das armas de competição.

Equivocam-se, portanto, aqueles que afirmam que uma empresa possui vantagem competitiva em custo, produtividade, tecnologia e pessoal. Esses atributos são armas da competição. Essas são vantagens da empresa que podem ou não se tornar vantagem competitiva.

10.8 Desvantagem competitiva

Um elemento só gera vantagem competitiva se constituir uma diferença em relação às empresas concorrentes valorizada pelo cliente. Assim, um elemento de uso generalizado não proporciona vantagem competitiva, mas seu não uso pode acarretar desvantagens competitivas.

Pode-se exemplificar os cheques pré-datados, cartão de débito e o cartão de crédito, amplamente difundidos, não constituem vantagem competitiva, mas sua não aceitação podem ser desvantagem competitiva.

10.9 Configurações dos campos da competição: Os 14 campos da competição

O campo da competição representa um atributo do produto ou da empresa valorizado e de interesse de cliente. Isto significa que não é somente por meio de produtos que as empresas se diferenciam, mas também pelas escolhas de diferentes campos da competição. Mais precisamente, a diferenciação se dá por meio das características dos produtos ou da própria empresa e dos campos da competição.

O sucesso não depende apenas de uma empresa ser diferente, mas ser diferente naqueles aspectos valorizados pelos clientes. E mais, depende de ser diferente com competência.

11 | RELAÇÃO E SIGNIFICADO DOS 14 CAMPOS DA COMPETIÇÃO (VIDE SEÇÃO 3.1.1)

11.1 Identificação dos campos da competição

Os campos da competição foram identificados por meio de longa pesquisa, realizada de 1990 a 2007, sobre como empresas competem entre si, abrangendo centenas de casos relatados a imprensa e mais os estudos realizados em 471 empresas.

11.2 Validade, Universalidade, consistência e completude da configuração dos campos da competição

A configuração dos campos da competição: 1) foi validado epistemologicamente, 2) é adequado, capaz e suficiente para representar estratégias competitivas do negócio, 3) é aplicável as empresas de diferentes portes, 4) goza das propriedades da consistência e 5) não possui as propriedades de completude, no sentido de ser completa e acabada, exatamente por que goza das propriedades da consistência.

11.3 Nível de agregação e flexibilidade da configuração dos campos da competição

Como a flexibilidade é uma de suas características, a quantidade de 14 campos da

competição pode, e em algumas situações deve ser adaptado conforme o caso em que está sendo aplicado.

Poderá surgir no futuro um tema que seja valorizado pelos clientes e que, portanto, se transforme num campo da competição entre as empresas.

12 | CAMPO COADJUVANTE E PRODUTO COADJUVANTE

12.1 Conceitos e definição de campo coadjuvante

O Campo coadjuvante é o locus imaginário secundário e complementar da disputa entre empresas, pela preferência do cliente ao produto e ou à empresa. É o locus imaginário no qual a empresa alternativamente busca alcançar e manter a vantagem competitiva.

O campo coadjuvante complementa os campos de competição na definição da estratégia competitiva do negócio. Representa um atributo do produto ou da empresa valorizado e de interesse do cliente.

12.2 Campos e os critérios decisivos e qualificadores do cliente

Os critérios decisivos são os que determinam a decisão da compra. Os qualificadores estabelecem um patamar mínimo aceitável para o cliente considerar a possibilidade de adquirir um determinado produto.

São critérios de decisão do cliente. Os campos da competição e os coadjuvantes são escolhas da empresa.

12.3 Produto coadjuvante

Produto coadjuvante é um produto acessório ou complementar agregado ao produto principal que aumenta o valor atribuído pelo cliente ao produto principal.

O produto coadjuvante pode ser tanto um bem quanto um serviço a ser agregado tanto a um bem quanto a um serviço.

13 | SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E PAR PRODUTO/MERCADO

13.1 Conceitos e definição de segmentação de mercado

Segmentação de mercado é o processo de identificação de um grupo de clientes que tenham exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios similares em relação ao produto da empresa, com a finalidade de melhor satisfazer essas especificidades.

É o processo de identificação de uma parte mais homogênea de um mercado maior heterogêneo.

13.2 Bases da segmentação

A segmentação de mercado de consumo pode ser feita de forma semelhante à proposta por Hooley e Sanders (1996), que propõem três grupos de variáveis para segmentar o mercado de consumo: 1) Características básicas do cliente; 2) Atitudes dos clientes e 3) Comportamento do cliente.

13.3 Campos da competição e segmentação de mercado: o par produto/mercado

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

Par produto/mercado é a entidade caracterizada simultaneamente pelo produto e pelo mercado. Essa expressão evidencia que se o produto ou o mercado variar, o par será outro.

A empresa deve segmentar o mercado, definir um produto ou uma família de produtos para cada segmento de mercado e escolher os campos da competição e os coadjuvantes para cada par produto / mercado.

13.4 Casos de segmentação de mercado

Caso interessante de desenvolvimento de produtos para diversos segmentos de mercado é o de fabricante de xampus. Se há alguns anos os produtos eram projetados apenas para cabelos secos, normais e oleosos, hoje a competição se dá em diversos segmentos. Tem para cabelos: secos, normais, oleosos, castanhos, loiros, ruivos, escuros, rebeldes, eletrizados, quimicamente tratados, para crianças e outros. Além de classes de renda diferentes.

Este caso mostra como se faz o processo de segmentação de mercado, que são divididas em três etapas: 1) Identificação e avaliação das exigências, das necessidades, das preferências, das expectativas e dos anseios dos vários clientes; 2) Agrupamento dos clientes ou consumidores, em classes como afinidades coletivas homogêneas; 3) disponibilização de produtos específicos pra cada classe.

As ações de marketing feitas sob medida para um grupo específico de pessoas vem ganhando adeptos entre os responsáveis por investimentos em propaganda. A motivação é simples: há economia de recursos e boa penetração da mensagem junto ao público-alvo (Ribeiro, 2007).

13.5 Quantidade de campos escolhidos pela empresa

Geralmente a empresa compete em um ou dois campos e escolhe um ou dois campos coadjuvantes. Quanto maior o preço do produto, maior a quantidade de campos.

13.6 Produto, o protagonista da competição

Geralmente não é uma empresa que compete com outra. É um produto de uma empresa que compete com um produto de uma empresa, num determinado mercado.

Por essa visão, o produto é protagonista da competição, porém essa visão é parcialmente correta. Para as empresas que competem nos campos relacionados aos macrocampos da competição em atendimento, prazo e imagem, é correto afirmar que a empresa D compete com a empresa E num determinado mercado.

A expressão produto concorrente da empresa num determinado mercado, é neste livro, substituída por empresa concorrente ou produto concorrente, ou simplesmente concorrente.

13.7 Armas e alvos da competição

- Arma é qualquer atividade ou recurso da empresa.
- Arma da competição é uma atividade executada ou um recurso utilizado pela empresa para conquistar e ou manter vantagem competitiva. Pela tese do modelo de CAC, apenas as armas relevantes precisam ter alo desempenho. (Contador, 2008)
- As armas são classificadas segundo sua natureza em armas de produção, de atendimento, de planejamento e administrativas.

13.8 Determinação do conjunto das armas da competição da empresa

Entendidas a natureza e a classificação das armas de acordo com a natureza, pode-se determinar o conjunto das armas da competição.

A seguir, as etapas para determinação das armas em quatro etapas:

1. Selecionar na Relação de Armas todas as atividades e recursos que têm potencial para serem armas da competição da empresa;
2. Validar e complementar a Lista de armas por meio de consulta as diversas áreas da empresa;
3. Descrever o conteúdo das armas com o auxílio das áreas da empresa;
4. Identificar dentro do universo de armas, por meio da análise de conteúdo, as que constituirão o conjunto de armas da competição da empresa, denominado Lista de Armas da Competição da empresa.

Outro ponto central do modelo CAC é a determinação das armas que são relevantes para propiciar competitividade à empresa.

É o campo da competição que determina se uma arma da competição da empresa

é relevante, semi-relevante ou irrelevante para a competição.

Arma relevante é uma arma pertencente ao conjunto das armas da competição da empresa que lhe **proporciona elevada vantagem competitiva** no campo escolhido para competir.

Arma irrelevante é uma arma pertencente ao conjunto das armas da competição da empresa que **não lhe propicia vantagem competitiva** no seu campo da competição nem no seu campo coadjuvante.

Arma semi-relevante é uma arma pertencente ao conjunto das armas da competição da empresa que lhe proporciona **mediana vantagem competitiva** no seu campo da competição.

Uma arma que é relevante para um campo da competição pode ser irrelevante para outro e semi-relevante para um terceiro.

13.9 Matriz de priorização das armas e índice de Nihans

A matriz de priorização das armas é uma matriz quadrada, contendo todas as armas da competição da empresa (contidas na Lista das Armas da Competição da empresa) nas linhas e todas nas colunas. A classificação parte da comparação de cada arma da linha com todas as armas das colunas e da atribuição, em cada célula da matriz, de pesos que variam de +2 a -2.

Para construir a matriz, o responsável pela classificação deve responder, para cada arma, a seguinte pergunta: “Para competir neste campo (campo para o qual a matriz está sendo construída), a arma da linha é mais ou menos relevante do que a arma da coluna?”.

Se for muito mais relevante, atribuir peso 2. Se for mais relevante, atribuir peso 1. Se for de mesma relevância, atribuir peso 0. Se for menos relevante, atribuir peso (-1). E se for muito menos relevante, atribuir peso (-2). O valor da soma dos pesos das células de cada linha ordena as armas segundo a relevância que possui para o respectivo campo da competição e gera o ranking de relevância. A matriz é diagonalmente simétrica, com sinal trocado, uma matriz de soma nula.

14 | ALVO DA ARMA

Alvo é o objetivo de uma arma da competição, o objetivo que uma arma da competição deve mirar.

Serve para canalizar e orientar os esforços de uma arma da competição.

A importância do algo é muito grande para o modelo CAC por duas razões:

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

Além das razões acima existem outras não menos importantes:

- a) O alvo da arma é determinado pelo campo da competição.
- b) Há um alvo das armas associado a cada campo da competição.
- c) Cada campo da competição tem um alvo das armas a ele associado.
- d) Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, mas terá alvos diferentes.
- e) Para competir em um campo são necessárias várias armas da competição, que terão idêntico alvo.

15 | FORMULAÇÃO DAS HIPÓTESES PARA VALIDAÇÃO DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

Pela metodologia científica, a verificação (do latim *verus* = verdadeiro + *facere* = fazer) de uma proposição é feita indiretamente por meio de hipóteses. A partir da proposição, formulam-se hipóteses que, essas sim, devem ser validadas pela observação dos fatos. Uma vez validadas, está a proposição verificada. Portanto, as hipóteses precisam decorrer de deduções lógicas da proposição, geralmente baseadas numa teoria.

IDENTIFICAÇÃO DO POSICIONAMENTO COMPETITIVO DA EMPRESA BRASTRONIC AUTOMAÇÃO INDUSTRIA

A empresa Brastronic atua no ramo de automação industrial, atendendo a todo porte de indústria que necessitem modernizar seu parque industrial ou que apenas queira manter seus antigos equipamentos e fazer uma atualização (retrofit) para melhorar sua produtividade.

O desenho da estratégia competitiva da empresa Brastronic, se baseia nos conceitos do modelo CAC.

A Brastronic é uma empresa de pequeno porte, conta com 12 colaboradores, situados nas áreas de venda, área técnica e administrativa.

11 O PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA EMPRESA PELO MODELO CAC.

A formulação da estratégia competitiva requer o cumprimento de três passos, a saber:

1. Definir a empresa almejada.
2. Estruturar o sistema de inteligência competitiva da empresa.
3. Entendimento do negócio.

1.1 Definição da empresa almejada

Apesar do quadro recessivo pelo qual passa o Brasil e sobretudo o segmento industrial, boas oportunidades têm sido aproveitadas pela empresa Brastronic.

Até o início de 2018 a empresa vai mudar para um prédio próprio, na mesma região, numa área de aproximadamente 450 metros quadrados que vai servir para toda estrutura de manutenção técnica, estoques, área de vendas e estrutura administrativa.

A Brastronic almeja para seu futuro a sua definição de **Visão**: Ser reconhecido no mercado como uma empresa que proporcione inovações em produtos e resultados diferenciados nos reparos das linhas de automação industrial.

Para o sócio-diretor a Visão da empresa é de passar uma imagem de credibilidade ao mercado.

Sua principal estratégia competitiva é proporcionar soluções que atendam plenamente às necessidades produtivas das indústrias atendidas.

Para alcançar aquilo que almejamos, realizamos uma reunião, entre os sócios da empresa e os colaboradores, para definir, os campos da competição para aumentar a competitividade da empresa, os sócios definiram os seguintes campos: Qualidade do

Atendimento, Qualidade do Produto, Prazo de Entrega, Diversidade de Produto e Condições de Pagamento.

1.2 O entendimento do negócio

Os novos negócios no Brasil ficam muito vulneráveis nos dois primeiros anos. De acordo com SEBRAE, uma das principais razões que leva a empresa a morte prematura (antes de três anos) é a falta de plano de negócios.

Desta forma, ter experiência no ramo que vai atuar, conhecimento técnico, são fatores decisivos quando se pensa em empreender.

O cenário macroeconômico como as decisões de governo de fazer ou não investimentos de infraestrutura também podem afetar os planos de investimentos das empresas.

A Brastronic é uma empresa que atua no ramo industrial, sendo que este ramo de atividade foi castigado nos últimos quatro anos por ações políticas equivocadas.

De acordo com o IBGE somente em 2015 mais de quatro mil indústrias fecharam as portas no Estado de SP.

A seguir seguem as principais decisões estratégicas que foram tomadas pela Brastronic, para apesar deste cenário desfavorável, a empresa ter superado estas adversidades:

- 1) Devido a retração de mercado, muitas das indústrias que passaram pelos anos de 2014 a 2016, não fizeram investimentos em expansão fabril. A Brastronic teve portanto, redução nas vendas de máquinas novas. Era momento de desenvolver **armas da competição** como projetos com custos mais econômicos e captar novos clientes.
- 2) A empresa conseguiu crescer porque identificou setores na indústria que conseguiram se manter durante a crise. São empresas com orçamento limitado que buscam melhorar sua produtividade sem gastar muito.
- 3) Para o cliente era interessante receber solução tecnológica mais econômica. Esta solução percebida pelo cliente era portanto o principal **campo da competição** que a Brastronic passou a atender.
- 4) O grande diferencial da empresa foi desenvolver uma estratégia que tanto pode atender das pequenas às grandes indústrias atuantes em qualquer segmento.
- 5) Outro diferencial é a capacidade de adaptação em seu portfólio de produtos e serviços, atendendo tanto se o mercado estiver em alta com indústrias investimento na modernização do parque industrial como também na situação de recessão

econômica.

1.3 Estruturação do sistema de Inteligência competitiva

O atual sócio e diretor da Brastronic é o principal responsável pelo desenvolvimento de estratégias competitivas. Por se tratar de uma pequena empresa e de estrutura familiar, é de se esperar que as principais decisões sejam centralizadas.

Mas apesar desta característica, de acordo com sócio diretor, nas áreas estratégicas como vendas, a dinâmica de trabalho é descentralizada onde todos podem assumir responsabilidades no atendimento ao cliente.

Desta forma, o tempo de retorno ao cliente é mais rápido o que pode significar futuras vendas.

A área técnica que responde pelos serviços, reparos ou *retrofit* (modernização de equipamentos desatualizados, fora de padrão) deve andar lado com a área de vendas, assim pode-se afirmar que a empresa desenvolveu como agilidade e qualidade no atendimento uma de suas principais armas de competição.

1.4 Cinco Forças de Porter

A) Barreiras à entrada de novos concorrentes

Trata-se de um segmento de alta especialização técnica. Possíveis concorrentes não surgem a toda hora, porém existem alguns concorrentes do mercado externo e de outras cidades que podem entrar no mercado e podem atrapalhar a empresa.

Campos da Competição: Para aumentar as barreiras de entrada de novos concorrentes, utilizaremos os campos da competição: Qualidade do Atendimento, Qualidade do Produto, Prazo de Entrega, Diversidade de Produto e Condições de Pagamento.

Quanto mais forte nossa empresa for nos campos acima elencados, mais os nossos clientes serão fieis e conseguiremos combater a entrada de novos concorrentes.

B) Rivalidade entre concorrentes

A principal concorrente da Brastronic é a empresa Abratech localizada na cidade de São Paulo, na Vila Santa Catarina. Os sócios das respectivas empresas já atuaram juntos e eram sócios no passado, até que houve a dissolução da sociedade. Hoje a concorrência é extremamente forte entre essas duas empresas, e outras menores que atuam na região.

Para aumentar nossa força e assim ser mais competitivo frente aos concorrentes, utilizaremos os campos da competição: Qualidade do Atendimento, Qualidade do Produto, Prazo de Entrega, Diversidade de Produto e Condições de Pagamento.

C) Poder de barganha dos compradores

O poder de Barganha dos clientes (compradores) é extremamente alto, em virtude da possibilidade de compra dos clientes, seja no mercado interno ou no mercado externo.

Com a crise o poder tem aumentado cada vez mais.

Para a fidelização dos clientes, utilizaremos os campos da competição: Qualidade do Atendimento, Qualidade do Produto, Prazo de Entrega, Diversidade de Produto e Condições de Pagamento.

D) Poder de barganha dos fornecedores

A Brastronic é distribuidora de marcas que representam solução tecnológica. Representa com exclusividade no Brasil a marca alemã KEB. Representa também as marcas Kubler e Sprint Eletric, entre outros produtos como Tamagawa, LTN e Ebm Papst onde a Brastronic é distribuidora exclusiva. O poder de negociação dos fornecedores é muito alto, em virtude de ser um mercado onde a tecnologia, investimentos e qualidade do produto são grandes diferenciais, o investimento é alto.

Para firmar uma parceria estratégica com os fornecedores e assim reduzir o seu poder de barganha, iremos utilizar os campos da competição: Qualidade do Atendimento, Qualidade do Produto, Prazo de Entrega, Diversidade de Produto e Condições de Pagamento.

E) Ameaça de produtos ou bem substitutos

Neste segmento não existem produtos substitutos.

1.5 Análise SWOT

Identificando oportunidades, ameaças e riscos (Análise SWOT) e o resultado a ser explicitado abaixo, em campos e/ou armas da competição que cerceiam as ameaças e riscos e expressam os pontos fortes e fracos da empresa.

Forças:

- Qualidade
- Estrutura Organizacional Funcional
- Colaboradores comprometidos com a empresa
- Qualidade dos Produtos
- Atendimento de Qualidade
- Atendimento ágil

Para aumentar ainda mais as forças da empresa, iremos utilizar as seguintes armas: Técnicas de geração de ideias, Garantia do produto, Estrutura organizacional, Programa permanente de aumento da produtividade administrativa, Sistema integrado de gestão, Administração participativa, *Marketing* organizacional ou empresarial, Capacidade de entender o comportamento de compra do cliente e Redefinição da linha de produtos.

Fraquezas:

- Dificuldade em Reter Talentos
- Pouco poder de Negociação
- Capital de giro insuficiente para financiar os clientes
- Diversificação da Linha de Produtos

Para solucionar as fraquezas, iremos utilizar as seguintes armas: Parceria com fornecedores, Sistema de inteligência competitiva, Sistema de informações estratégicas ou sistema de informação para inteligência do negócio (*Business Intelligence*), Implementação das estratégias, Administração participativa, *Marketing* organizacional ou empresarial, Capacidade de entender o comportamento de compra do cliente e Redefinição da linha de produtos.

Oportunidades:

- Ingressar em outras regiões do Brasil
- Diversificar a Linha de Produtos
- Realizar contratos com os clientes para Assistência Técnica
- Implementar novas tecnologias de modernização

Para conseguir implementar essas oportunidades, iremos utilizar as seguintes armas da competição: Capacidade de entender o comportamento de compra do cliente, Definição das estratégias de marketing, Segmentação do mercado, *Marketing* organizacional ou empresarial, Técnicas de geração de ideias, Funcionalidade e segurança do produto e Garantia do produto.

Ameaças:

- Entrada de empresas Estrangeiras
- Entrada de grandes empresas Nacionais em nosso segmento
- Crise Econômica
- Desemprego

Para reduzir os impactos das ameaças em nossas empresas: Gestão comercial estratégica, Flexibilidade nas condições de pagamento ou formas alternativas de pagamento, Assistência técnica, Cortesia no atendimento, Conhecimento personalizado do cliente, Atendimento especial para clientes VIP, Sistema de administração da logística e Análise de indicadores do nível de serviço.

2 | IDENTIFICAR OS ATUAIS CAMPOS DA EMPRESA E OS RELACIONADOS AO CLIENTES E AOS CONCORRENTES DA EMPRESA PARA PAR PRODUTO/ MERCADO

Macrocampo	Campo de competição
Competição em preço	Preço propriamente dito: ter ou almejar ter preço menor que o dos produtos concorrentes.
	Condições de pagamento: oferecer ou almejar oferecer mais facilidades de pagamento que os concorrentes, em termos de desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento instrumento de crédito.
	Prêmio e/ou promoção: oferecer ou almejar oferecer temporariamente ao comprador vantagens mais interessantes que a dos concorrentes.
Competição em produto (bem ou serviço)	Projeto do produto: desenvolver ou almejar desenvolver produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores.
	Qualidade do produto: oferecer ou almejar oferecer produto que o cliente julgue de melhor qualidade que os produtos concorrentes.
	Diversidade do produto: oferecer ou almejar oferecer maior variedade de produtos que os concorrentes.
Competição em atendimento	Acesso ao atendimento: proporcionar ou almejar Proporcionar melhor acesso ao atendimento que os concorrentes, na percepção dos clientes.
	Projeto do atendimento: desenvolver ou almejar desenvolver atendimento com características valorizadas pelos clientes.
	Qualidade do atendimento: oferecer ou almejar oferecer atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que o dos concorrentes.
Competição em prazo	Prazo de entrega do produto: ofertar ou almejar ofertar prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes.
	Prazo de atendimento: atender ou almejar atender o cliente em prazo menor que o dos concorrentes.
Competição em imagem	Imagem do produto e da marca: oferecer ou almejar oferecer produto que o cliente julgue ter melhor imagem que a dos concorrentes e possuir ou almejar possuir imagem mais crível do produto e da marca mais favorável que a dos concorrentes.
	Imagem de empresa confiável: possuir ou almejar possuir imagem crível mais favorável que a dos concorrentes num aspecto valorizado pelos stakeholders.

	Imagem em responsabilidade social: ter ou almejar ter imagem crível em responsabilidade social mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes.
--	---

Tabela 1. Campos da Competição.

Fonte: Contador, 2008.

Os Campos atuais da empresa, definido pelos sócios e os colaboradores da empresa, após pesquisa com os clientes da empresa, foram: Qualidade do atendimento, Qualidade do Produto, Prazo de Entrega do produto, Diversidade do Produto e Condições de Pagamento.

3 I IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DA INTENSIDADE DAS ARMAS DA COMPETIÇÃO

3.1 Determinar o conjunto das armas da competição da empresa

A competitividade de uma empresa depende de várias de suas áreas. Se uma empresa industrial possuir, por exemplo, uma área fabril eficiente, mas não dispuser de bons vendedores, provavelmente não será competitiva. Por isso, a Lista de Armas da Competição de uma empresa deve conter armas das cinco classes: de atendimento, de produção, de planejamento, administrativas e de cooperação.

3.2 Elaboração da Lista de Armas da Competição

Segundo Contador (2008), a relação das armas da competição, resultou-se em uma lista de armas da competição versão 1. A seleção inicial das armas contou com 184 armas, como segue conforme a tabela 2.

<i>Armas de atendimento</i>
ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO
<i>Arma</i>
Estudo da localização da empresa e de seus postos de atendimento
Rede ou canais físicos de venda e de distribuição
Facilidade de acesso
<i>Layout</i> ou arranjo físico da área de atendimento
Cadastro eletrônico de clientes
Gestão comercial estratégica
Sistema de gestão de pedidos
Projeto de sistemas voltado para o cliente
Flexibilidade na equipe de atendimento

Assistência técnica
Desenvolvimento da capacidade de negociação
Cortesia no atendimento
Adequação do atendimento ao cliente
Conhecimento personalizado do cliente
Uniformidade (ou padronização) do atendimento
Consistência ou confiabilidade do atendimento
Atendimento prioritário
Atendimento especial para clientes VIP
Avaliação do atendimento e do serviço do ponto de vista do cliente
Armas da produção de bens e/ou de serviços
Arma
Engenharia de processo
Tecnologia adequada ao processo produtivo
Tecnologia inovadora de processo
Automação do processo produtivo
Controle do processo
Higiene e segurança do trabalho
<i>Layout</i> ou arranjo físico da área de produção
Agilidade para reprogramar a produção
Agilidade para trocar de produto
Produção (ou manufatura) customizada
Gestão da manutenção de equipamentos
Programa permanente de aumento da produtividade na área de produção
Gestão ambiental ou produção limpa
Programa de redução do consumo de energia
Terceirização (outsourcing) da produção de bens e de serviços
Verticalização
Insourcing
Sistema de Planejamento e Controle da Produção
Sistema de materiais
Centralização das compras
Controle e melhoria da qualidade
<i>Just in time</i> (Produção puxada)
Projeto do sistema físico de produção

Rapidez de produção
Manual de instrução e procedimento
Proteção estratégica da produção
Estruturação da rede logística
Sistema de administração da logística
Armazenamento
Embalagem de movimentação
Modulação e padronização das unidades de movimentação de materiais
Equipamentos adequados de movimentação de materiais
Frota própria ou parceria com transportadora
Análise de indicadores do nível de serviço
Logística <i>on-line</i>
Seleção de fornecedores
Acompanhamento do desempenho dos fornecedores
Certificação de fornecedores
Desenvolvimento de fornecedor
Relacionamento cooperativo com fornecedor
Parceria com fornecedores
Compra eletrônica
Integração vertical para trás
Análise integrada da cadeia produtiva
Definição clara da empresa que se deseja ter
Sistema de inteligência competitiva
Entendimento (ou compreensão) do negócio
Sistema de informações estratégicas ou sistema de informação para inteligência do negócio (<i>Business Intelligence</i>)
Análise da concorrência
Monitoramento dos concorrentes
Identificação das oportunidades, ameaças e riscos
Análise da viabilidade técnica-econômica de aproveitamento de uma oportunidade
Avaliação do impacto de novas tecnologias no sucesso da empresa
<i>Benchmarking</i> externo
<i>Benchmarking</i> interno
Formulação da estratégia competitiva de negócio

Definição das estratégias competitivas operacionais
Alinhamento das estratégias
Implementação das estratégias
Controle (avaliação ou auditoria) da estratégia competitiva de negócio
Controle das estratégias competitivas operacionais
Liderança da alta administração
Projeto do negócio
Redefinição dos mercados de atuação
Reestruturação dos negócios da empresa
Rede de negócios
Definição da capacidade produtiva
Redefinição da linha de produtos
Gestão de riscos efetivos e potenciais
Capacidade de atender as exigências, as necessidades, as preferências, as expectativas e os anseios do cliente
Capacidade de entender o comportamento de compra do cliente
Capacidade de entender as estratégias dos disputantes do sucesso
Definição do par produto/mercado
Definição das estratégias de marketing
Domínio sobre o processo de marketing (Administração de marketing)
Elaboração e realização de pesquisas de mercado
Segmentação do mercado
Participação na concepção do produto
Teste de mercado
Geração de demandas novas
Abertura e ampliação de mercados (internos ou externos ao país)
Comunicação com os diversos públicos-alvo por meio de publicidade e propaganda
<i>Marketing</i> organizacional ou empresarial
<i>Marketing</i> internacional
<i>Marketing</i> social
<i>Marketing</i> societal
<i>Marketing</i> institucional

<i>Endomarketing</i>
Mensuração da efetividade do <i>Marketing</i>
Tecnologia para desenvolvimento de produto
Parceria tecnológica para pesquisa e desenvolvimento de produto
Tecnologia para modificação de projeto
Propriedade intelectual
Política de incentivo à inovação e renovação
Instalações para pesquisa e desenvolvimento (P&D)
Monitoramento do desenvolvimento tecnológico
Engenharia de produto
Engenharia Simultânea ou Engenharia Concomitante (<i>Concurrent Engineering</i>)
Gestão do ciclo de vida do produto
Técnicas de geração de idéias
Ferramentas da qualidade do projeto
Captação das tendências e monitoramento das novidades
Identificação dos requisitos do cliente (Design Thinking)
Concepção do produto
Funcionalidade e segurança do produto
Projeto da embalagem
Projeto modular
Projeto de produto de marca própria
Agregação de produto (incluindo serviços) coadjuvante
Capacidade de resolver problemas encontrados no projeto
Revisão e rejuvenescimento freqüente no projeto do produto
Nacionalização de componentes
Customização do produto
Análise da viabilidade produtiva e de uso
Teste do produto
Análise de falhas do produto
Agilidade no lançamento de novo produto
Organização da equipe de projeto
Gestão da equipe de projeto
Gestão do projeto
Avaliação do projeto do produto
Desenhos para manufatura e montagem
Catálogos

Garantia do produto
Estrutura organizacional
Definição explícita da estrutura de poder na empresa
Ambiente físico das áreas administrativas
Sistema de comunicação unificada (<i>unified communication</i>)
Comunidade colaborativa
Sistema de informação gerencial
Sistema de informação operacional
Processo de decisão gerencial e operacional
Controle do desempenho operacional
Gerenciamento ou gestão por processos
Desenvolvimento de <i>softwares</i> específicos para o negócio
Programa permanente de aumento da produtividade administrativa
Programa permanente de redução de custos na área administrativa e de apoio
Programas permanentes de melhoria estratégica
Eliminação de controles inúteis
Terceirização de processos não-críticos
Governança corporativa
Comportamento ético
Sistema de avaliação de pessoal
Administração participativa
Liderança
Motivação de pessoal
Sistema de recompensas ou política de salários
Capacidade de implementação de mudanças (em todas as áreas)
Gerenciamento por objetivos
Relacionamento da empresa com os empregados
Integração entre funcionário e empresa
Sistema de recolocação de demitidos
Qualidade de vida no trabalho
Trabalho à distância (remoto) ou teletrabalho
Gestão de talentos
Desenvolvimento da capacidade criativa
Relacionamento com sindicatos de empregados
Relacionamento com sindicatos patronais e outras entidades de classe
Consultores ou conselheiros externos

Contratação de pessoal oriundo do concorrente
Mudança na cultura da empresa
Difusão da cultura da empresa
Aprimoramento do ambiente das inter-relações pessoais
Gerentes e funcionários empreendedores

3.3 Elaboração da Lista de Armas da Competição Versão 2

A segunda versão das armas da competição da empresa feitas pelos sócios e colaboradores, através da revisão das armas da competição conforme tabela 2, resultando assim na decisão de eliminar algumas armas da competição. Esta relação de Armas da Competição, Versão 2 com 76 armas, conforme Tabela 3.

Armas de atendimento
ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO
Arma
Estudo da localização da empresa e de seus postos de atendimento
Rede ou canais físicos de venda e de distribuição
Facilidade de acesso
<i>Layout</i> ou arranjo físico da área de atendimento
Cadastro eletrônico de clientes
Gestão comercial estratégica
Sistema de gestão de pedidos
Projeto de sistemas voltado para o cliente
Flexibilidade na equipe de atendimento
Assistência técnica
Desenvolvimento da capacidade de negociação
Cortesia no atendimento
Adequação do atendimento ao cliente
Conhecimento personalizado do cliente
Uniformidade (ou padronização) do atendimento
Consistência ou confiabilidade do atendimento
Atendimento prioritário
Atendimento especial para clientes VIP
Avaliação do atendimento e do serviço do ponto de vista do cliente
Armas da produção de bens e/ou de serviços
Arma

Higiene e segurança do trabalho
<i>Layout</i> ou arranjo físico da área de produção
Centralização das compras
Estruturação da rede logística
Sistema de administração da logística
Armazenamento
Embalagem de movimentação
Modulação e padronização das unidades de movimentação de materiais
Equipamentos adequados de movimentação de materiais
Frota própria ou parceria com transportadora
Análise de indicadores do nível de serviço
Acompanhamento do desempenho dos fornecedores
Certificação de fornecedores
Desenvolvimento de fornecedor
Relacionamento cooperativo com fornecedor
Parceria com fornecedores
Definição clara da empresa que se deseja ter
Sistema de inteligência competitiva
Entendimento (ou compreensão) do negócio
Sistema de informações estratégicas ou sistema de informação para inteligência do negócio (<i>Business Intelligence</i>)
Análise da concorrência
Monitoramento dos concorrentes
<i>Benchmarking</i> externo
<i>Benchmarking</i> interno
Implementação das estratégias
Controle (avaliação ou auditoria) da estratégica competitiva de negócio
Controle das estratégias competitivas operacionais
Liderança da alta administração
Projeto do negócio
Redefinição dos mercados de atuação
Reestruturação dos negócios da empresa
Rede de negócios
Definição da capacidade produtiva
Redefinição da linha de produtos
Gestão de riscos efetivos e potenciais
Capacidade de atender as exigências, as necessidades, as preferências, as expectativas e os anseios do cliente

Capacidade de entender o comportamento de compra do cliente
Capacidade de entender as estratégias dos disputantes do sucesso
Definição do par produto/mercado
Definição das estratégias de marketing
Domínio sobre o processo de marketing (Administração de marketing)
Elaboração e realização de pesquisas de mercado
Segmentação do mercado
Participação na concepção do produto
Teste de mercado
Geração de demandas novas
Abertura e ampliação de mercados (internos ou externos ao país)
Comunicação com os diversos públicos-alvo por meio de publicidade e propaganda
<i>Marketing</i> organizacional ou empresarial
Tecnologia para desenvolvimento de produto
Monitoramento do desenvolvimento tecnológico
Técnicas de geração de idéias
Garantia do produto
Estrutura organizacional
Sistema de informação gerencial
Programa permanente de aumento da produtividade administrativa

Tabela 3 – Armas da Competição Versão 2.

3.4 Definição do conjunto de Armas da Competição:

A seleção final das armas da competição, foi realizada com os sócios da empresa, junto com o pesquisador, colaboradores e de acordo com a pesquisa de campo realizada com os clientes, levando em consideração quais armas proporcionarão vantagem competitiva para a empresa. Essa análise gerou a lista de 50 armas, conforme segue na Tabela 4.

Armas de atendimento
ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO
Arma
Estudo da localização da empresa e de seus postos de atendimento
Rede ou canais físicos de venda e de distribuição
Facilidade de acesso
<i>Layout</i> ou arranjo físico da área de atendimento
Cadastro eletrônico de clientes
Gestão comercial estratégica
Sistema de gestão de pedidos
Projeto de sistemas voltado para o cliente
Flexibilidade na equipe de atendimento
Assistência técnica
Desenvolvimento da capacidade de negociação
Cortesia no atendimento
Adequação do atendimento ao cliente
Conhecimento personalizado do cliente
Uniformidade (ou padronização) do atendimento
Consistência ou confiabilidade do atendimento
Atendimento prioritário
Atendimento especial para clientes vip
Avaliação do atendimento e do serviço do ponto de vista do cliente
Armas da produção de bens e/ou de serviços
Arma
Higiene e segurança do trabalho
<i>Layout</i> ou arranjo físico da área de produção
Centralização das compras
Estruturação da rede logística
Sistema de administração da logística
Armazenamento
Análise de indicadores do nível de serviço
Acompanhamento do desempenho dos fornecedores
Certificação de fornecedores
Desenvolvimento de fornecedor
Relacionamento cooperativo com fornecedor
Parceria com fornecedores
Definição clara da empresa que se deseja ter
Sistema de inteligência competitiva
Entendimento (ou compreensão) do negócio

Sistema de informações estratégicas ou sistema de informação para inteligência do negócio (<i>Business Intelligence</i>)
Análise da concorrência
Monitoramento dos concorrentes
Benchmarking externo
Implementação das estratégias
Redefinição da linha de produtos
Elaboração e realização de pesquisas de mercado
Segmentação do mercado
Marketing organizacional ou empresarial
Monitoramento do desenvolvimento tecnológico
Técnicas de geração de idéias
Garantia do produto
Estrutura organizacional
Sistema de informação gerencial
Programa permanente de aumento da produtividade administrativa

Tabela 3 – Armas da Competição Versão 2.

Fonte: Elaborada pelo Autor.

3.5 Cálculo das variáveis atuais da intensidade média das armas, foco e dispersão

Segue abaixo a pesquisa realizada com os clientes, sócios e concorrentes da empresa, a respeito dos macrocampos, e a sua importância de acordo com os respondentes. Conforme Tabela 4.

Campos da Competição	Clientes	Concorrentes	Sócios
Qualidade do Atendimento	1	1	1
Qualidade do Produto	2	2	2
Prazo de Entrega	3	3	3
Diversidade do Produto	5	5	5
Condições de Pagamento	4	4	4

Tabela 4 . Pesquisa de Campo referente aos Campos da Competição.

Conforme apresentado na tabela 4, foram definidos de acordo com pesquisa de campo realizada com os clientes, concorrentes e sócios. O mesmo ocorreu com as armas

4 | ANÁLISE DA ATUAL ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Macrocampos	QUALIDADE DO ATENDIMENTO	QUALIDADE DO PRODUTO	PRAZO DE ENTREGA	DIVERSIDADE DE PRODUTO	CONDIÇÕES DE PAGAMENTO	
Empresa	1º	2º	3º	5º	4º	
Valorizados pelos clientes	1º	2º	3º	5º	4º	
Concorrente A (visão da empresa)	1º	2º	3º	5º	4º	
VARIÁVEIS (ATUAL)						
Foco	0,64	0,60	0,61	0,52	0,56	
Dispersão	0,30	0,40	0,53	0,59	0,59	
Aproveitamento	0,34	0,20	0,07	-0,07	-0,03	
Posto do foco	1	2	3	5	4	
Poderio competitivo nos campos atuais	0,64	0,60	0,61	0,52	0,56	0,615
Poderio competitivo máximo	0,64	0,60	0,61	0,52	0,59	0,615
Relação entre poderio competitivo e poderio competitivo máximo						1

Quadro 1. Mapa Estratégico Atual.

5 | ANÁLISE DA ATUAL ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA EMPRESA

Através do processo de análise de competitividade, verificou que a empresa não vem utilizando todas as suas armas com a intensidade necessária.

Os macrocampos que foram escolhidos pelos sócios precisam ser melhores trabalhados no dia a dia da empresa, para que a empresa consiga atingir seu objetivo.

As informações sintetizadas no Mapa Estratégico competitivo da empresa detalhado no quadro 1, revelam que o atual posicionamento estratégico da empresa coincide com a visão estratégica dos clientes e dos concorrentes.

Após essa análise destaca-se que utilizando o modelo CAC, implementando o novo par produto/mercado é preciso elevar o grau de competitividade da empresa proporcionando diferenciais relativos aos campos qualidade do atendimento, qualidade do produto, prazo de entrega, diversidade do produto e condições de pagamento. Após a sua implementação, espera-se o crescimento do volume de vendas e principalmente a qualidade do atendimento percebida pelos clientes.

FORMULAÇÃO DA NOVA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA EMPRESA BRASTRONIC AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL

1.1 FORMULAÇÃO DE ALTERNATIVAS E DECISÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO DA BRASTRONIC

Segundo Contador (2008), o modelo CAC apresenta dez diretrizes que devem ser observadas para a formulação da estratégia competitiva de negócio, que são: escolher os campos da competição e coadjuvantes na mesma daqueles valorizados pelos clientes, escolher o subconjunto de campos que possuem grande poderio competitivo, comparar a empresa com as concorrentes em termos das características do produto, dos campos nos quais o produto compete, das vulnerabilidades, do poderio competitivo e da posição competitiva da empresa, escolher os campos na ordem decrescente de aproveitamento, procurar não eleger campos da competição que sejam incompatíveis entre si, como preço e prazo de entrega, ou preço e qualidade, uma vez que esses campos requerem as mesmas armas com diferentes alvos.

Complementando as dez diretrizes, incluem-se decidir sobre o uso ou a intensificação do uso de produtos coadjuvantes, levantar em consideração o nível de satisfação dos concorrentes com sua posição competitiva e com sua rentabilidade e avaliar suas prováveis reações, se ele estiver perdendo participação competitiva e com sua rentabilidade., levantar em consideração o nível de turbulência do ambiente empresarial, avaliar como as alternativas de estratégia afetam e são afetadas pela estrutura da indústria, e verificar se a estratégia competitiva de negócio levará a empresa a alcançar seus objetivos permanentes fixados pelo proprietário e se atenderá aos interesses dos *stakeholders* mais influentes.

Conforme avaliação do mapa estratégico e reunião com os colaboradores da empresa, clientes, sócios e o pesquisador, realizamos as alternativas, possíveis de campos da competição:

Alternativa 1 – Campo da Competição (Qualidade do Atendimento) e Campos Coadjuvantes (Qualidade do Produto e Prazo de Entrega).

O campo da competição qualidade do atendimento é o fator mais valorizado pelos clientes, sócios, concorrentes e os colaboradores. As pessoas compram produtos e serviços de empresas que atendem suas necessidades, no tempo certo e com o nível de atendimento esperado.

Os campos coadjuvantes Qualidade do Produto e Prazo de Entrega, são relevantes para a empresa em virtude da importância do produto ser de excelência e ser um produto acima da qualidade ofertada pelos concorrentes. Além disso o prazo de entrega é outro fator de suma importância para a empresa em virtude do cliente buscar produtos que estejam na qualidade certa, na quantidade certa e no momento certo. Por isso a empresa

Brastronic acredita que este fator é fundamental para o sucesso da empresa.

Alternativa 2 – Campo da Competição (Qualidade do Produto) e Campos Coadjuvantes (Qualidade do Atendimento e Prazo de Entrega)

Nesta segunda alternativa o campo da competição Qualidade do Produto, foi escolhido em virtude da importância deste fator para a empresa. As empresas concorrentes estão buscando constantemente aumentar a qualidade dos produtos, trazendo tecnologia de ponta e análise das necessidades dos clientes para que os produtos atendam as necessidades de qualidade dos seus clientes. Diante disso, precisamos aprimorar cada vez mais, para que os nossos produtos atendam a qualidade exigida dos clientes.

Os campos coadjuvantes escolhidos nessa segunda alternativa foram em virtude da importância do fator qualidade do atendimento e prazo de entrega. Os clientes precisam além de um produto de qualidade, um produto que seja entregue dentro do prazo e supere as expectativas no que se refere a atendimento.

2 | DECISÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA OPERACIONAL DA BRASTRONIC

Após análise das duas alternativas apresentadas, como possíveis novas estratégias competitivas operacionais, os sócios decidiram adotar a alternativa 1, que refere-se:

Campo da Competição: Qualidade do Atendimento

Campos Coadjuvantes: Qualidade do Produto e Prazo de Entrega.

2.1 Relação de Armas Com Nova Intensidade

Segundo Contador (2008), a estratégia competitiva operacional está na variável foco, pois é a variável que explica a competitividade da empresa, e quanto maior o foco, maior a competitividade da empresa.

Pelo modelo CAC, as empresas precisam concorrer onde estão concentradas as suas forças. Assim sendo, a análise foi feita por meio de foco e dispersão, em conjunto com os campos da competição e coadjuvantes escolhidos durante a formulação da estratégia competitiva do negócio.

Os sócios definiram a nova intensidade de armas, considerando o aumento do foco nas armas que tenham maior relevância conjunta, conforme Tabela 6, foram consideradas 50 armas da competição, para que a empresa possa aumentar sua competitividade, além disso, os Campos Coadjuvantes escolhidos foram: Qualidade do Produto e Prazo de Entrega.

Armas da Competição		Intensidade das armas		Campo da Competição	Campos Coadjuvantes	
				Qualidade do Atendimento	Qualidade do Produto	Prazo de Entrega
Nº	Descrição	Atual	Proposta	Relevância		
				Relevante (R) Semirrelevante (S) Irrelevante (I)	Relevante (R) Semirrelevante (S) Irrelevante (I)	Relevante (R) Semirrelevante (S) Irrelevante (I)
1	Estudo da localização da empresa e de seus postos de atendimento	1	2	S	S	R
2	Rede ou canais físicos de venda e de distribuição	1	4	S	I	S
3	Facilidade de acesso	1	2	R	I	I
4	Layout ou arranjo físico da área de atendimento	2	3	S	S	S
5	Cadastro eletrônico de clientes	2	3	R	S	I
6	Gestão comercial estratégica	2	4	R	S	S
7	Sistema de gestão de pedidos	2	5	R	R	R
8	Projeto de sistemas voltado para o cliente	4	5	R	R	I
9	Flexibilidade nas condições de pagamento ou formas alternativas de pagamento	3	5	R	S	R
10	Assistência técnica	4	5	R	S	R
11	Desenvolvimento da capacidade de negociação	3	4	S	R	S
12	Cortesia no atendimento	3	3	S	I	S
13	Adequação do atendimento ao cliente	3	5	S	R	S
14	Conhecimento personalizado do cliente	3	4	S	S	S
15	Uniformidade (ou padronização) do atendimento	3	4	S	R	I
16	Consistência ou confiabilidade do atendimento	1	5	R	I	S
17	Atendimento prioritário	2	5	R	S	S
18	Atendimento especial para clientes vip	3	5	R	R	R
19	Avaliação do atendimento e do serviço do ponto de vista do cliente	3	3	S	I	R
20	Higiene e segurança do trabalho	4	5	R	R	R
21	Layout ou arranjo físico da área de produção	4	5	R	S	S
22	Centralização das compras	3	5	R	S	I
23	Estruturação da rede logística	3	5	R	S	I
24	Sistema de administração da logística	3	4	R	S	S
25	Armazenamento	3	4	S	R	I
26	Análise de indicadores do nível de serviço	3	4	R	S	R
27	Acompanhamento do desempenho dos fornecedores	3	3	S	R	R
28	Certificação de fornecedores	3	4	R	R	R
29	Desenvolvimento de fornecedor	3	4	R	S	R
30	Parceria com fornecedores	2	3	S	R	R
31	Definição clara da empresa que se deseja ter	3	4	R	S	R
32	Sistema de inteligência competitiva	3	4	R	R	S
33	Entendimento (ou compreensão) do negócio	3	3	R	S	S
34	Sistema de informações estratégicas ou sistema de informação	3	3	R	R	R
35	Análise da concorrência	3	5	R	I	R
36	Monitoramento dos concorrentes	3	4	R	R	R
37	Benchmarking externo	3	5	S	R	R
38	Implementação das estratégias	4	5	R	R	R
39	Redefinição da linha de produtos	2	5	R	R	I
40	Definição das estratégias de marketing	1	5	S	S	R
41	Elaboração e realização de pesquisas de mercado	1	5	S	I	S
42	Segmentação do mercado	1	4	R	I	I
43	Marketing organizacional ou empresarial	2	5	S	S	S
44	Tecnologia para desenvolvimento de produto	2	5	R	S	I
45	Monitoramento do desenvolvimento tecnológico	2	5	R	S	S
46	Técnicas de geração de idéias	2	5	R	R	R
47	Garantia do produto	4	5	R	R	I
48	Estrutura organizacional	3	3	R	S	R
49	Sistema de informação gerencial	4	5	R	S	R
50	Programa permanente de aumento da produtividade administrativa	3	5	S	R	S

Tabela 4. Relação de Armas com Nova Intensidade.

Fonte: Elaborada pelo Autor (2017).

Armas da Competição		IA	Campo da Competição					Campos Coadjuvantes										Foco e dispersão conjuntos						
			QUALIDADE DO ATENDIMENTO					QUALIDADE DO PRODUTO					PRAZO DE ENTREGA											
Nº	Descrição	PROPOSTA	Classific	Rel.	Irrel.	Pontuação		Classific	Rel.	Irrel.	Pontuação		Classific	Rel.	Irrel.	Pontuação		Int conj	Classific	Pontuação				
						Foco	Disp.				Foco	Disp.				Foco	Disp.			Foco	Disp.	Foco	Disp.	
1	Estudo da localização da empresa e de seus postos de atendimento	2	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	1	I	0	1			
2	Rede ou canais físicos de venda e de distribuição	4	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	S	0	0	0	0	2	I	0	2			
3	Facilidade de acesso	2	R	1	0	2	0	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	1	I	0	1			
4	Layout ou arranjo físico da área de atendimento	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0			
5	Cadastro eletrônico de clientes	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	1	I	0	1			
6	Gestão comercial estratégica	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	1	I	0	1			
7	Sistema de gestão de pedidos	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	3	S	0	0			
8	Projeto de sistemas voltado para o cliente	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	5	4	R	4	0			
9	Flexibilidade nas condições de pagamento ou formas alternativas de pagamento	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	3	S	0	0			
10	Assistência técnica	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0			
11	Desenvolvimento da capacidade de negociação	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0			
12	Cortesia no atendimento	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0	3	S	0	0			
13	Adequação do atendimento ao cliente	5	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0			
14	Conhecimento personalizado do cliente	4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0			
15	Uniformidade (ou padronização) do atendimento	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	3	S	0	0			
16	Consistência ou confiabilidade do atendimento	5	R	1	0	5	2	I	0	1	0	5	S	0	0	0	0	1	I	0	1			
17	Atendimento prioritário	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0			
18	Atendimento especial para clientes vip	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0			
19	Avaliação do atendimento e do serviço do ponto de vista do cliente	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	3	S	0	0			
20	Higiene e segurança do trabalho	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	4	R	4	0			
21	Layout ou arranjo físico da área de produção	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	4	R	4	0			
22	Centralização das compras	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	5	3	S	0	0			
23	Estruturação da rede logística	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	5	4	R	4	0			
24	Sistema de administração da logística	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	4	R	4	0			
25	Armazenamento	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	3	S	0	0			
26	Análise de indicadores do nível de serviço	4	R	1	0	4	2	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	5	R	5	0			
27	Acompanhamento do desempenho dos fornecedores	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	3	S	0	0			
28	Certificação de fornecedores	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	5	R	5	0			
29	Desenvolvimento de fornecedor	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	4	R	4	0			
30	Parceria com fornecedores	3	S	0	0	0	2	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	3	S	0	0			
31	Definição clara da empresa que se deseja ter	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	5	R	5	0			
32	Sistema de inteligência competitiva	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	5	R	5	0			
33	Entendimento (ou compreensão) do negócio	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	4	R	4	0			
34	Sistema de informações estratégicas ou sistema de informação para inteligência do negócio (Business Intelligence)	3	R	1	0	3	2	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	5	R	5	0			
35	Análise da concorrência	5	R	1	0	5	0	I	0	1	0	5	R	1	0	5	0	3	S	0	0			
36	Monitoramento dos concorrentes	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	5	R	5	0			
37	Benchmarking externo	5	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	3	S	0	0			
38	Implementação das estratégias	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0			
39	Redefinição da linha de produtos	5	R	1	1	5	0	R	1	0	5	0	I	0	1	0	5	2	I	0	2			
40	Definição das estratégias de marketing	5	R	1	1	5	0	R	1	0	5	0	I	0	1	0	5	2	I	0	2			
41	Elaboração e realização de pesquisas de mercado	5	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	3	S	0	0			
42	Segmentação do mercado	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	5	R	5	0			
43	Marketing organizacional ou empresarial	5	R	1	0	5	2	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	5	R	5	0			
44	Tecnologia para desenvolvimento de produto	5	R	1	0	5	5	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	4	R	4	0			
45	Monitoramento do desenvolvimento tecnológico	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0			
46	Técnicas de geração de ideias	5	R	1	0	5	0	I	0	1	0	5	R	1	0	5	0	3	S	0	0			
47	Garantia do produto	5	R	1	0	5	2	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0			
48	Estrutura organizacional	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	3	S	0	0			
49	Sistema de informação gerencial	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0			
50	Programa permanente de aumento da produtividade administrativa	5	R	1	1	5	0	R	1	0	5	0	I	0	1	0	5	2	I	0	2			
Soma		212			35	3	157	17			24	7	104	27			25	10	106	43	172	22	102	13
Intensidade média das armas, foco e dispersão		4,24					0,90	0,60					0,87	0,77				0,78	0,86				0,60	0,56

Tabela 5. Intensidade das Armas da Competição (Proposta).

3 I MAPA ESTRATÉGICO FINAL

Conforme apresentado no Quadro 2, segue o Mapa Estratégico Final, onde apresenta-se os campos da competição e os campos coadjuvantes, bem como o foco, a dispersão e o aproveitamento de cada um dos campos da competição e coadjuvantes.

Campos da competição	QUALIDADE DO ATENDIMENTO	QUALIDADE DO PRODUTO	PRAZO DE ENTREGA	Poderio competitivo
Empresa	1°	2°	3°	
Valorizados pelos clientes	2°	1°	3°	
Concorrente A (visão da empresa)	2°	1°	3°	
VARIÁVEIS				
Foco	0,90	0,87	0,78	
Dispersão	0,60	0,77	0,86	
Aproveitamento	0,30	0,11	-0,08	
Posto do foco	1	2	3	
Poderio competitivo nos campos atuais	0,90	0,87	0,78	0,850
Poderio competitivo máximo	0,90	0,87	0,78	0,850
Relação entre poderio competitivo e poderio competitivo máximo				1
DECISÃO ESTRATÉGICA				
Campos escolhidos	1°	2°	3°	
Relação entre poderio competitivo e poderio competitivo máximo				1

Quadro 2. Mapa Estratégico Final.

Fonte: Elaborada pelo Autor (2017).

Ao verificar o Mapa estratégico Final da empresa Brastronic, podemos observar que o poderio competitivo está em 0,85, o que demonstra que a empresa conseguirá aumentar sua estratégia e assim poderá desenvolver toda a visão de futuro dos sócios da empresa. O Campo coadjuvante Prazo de Entrega conforme apresentado, demonstra que a empresa poderá melhorar ainda mais o foco neste campo, reduzindo a dispersão e aumentado assim sua competitividade.

4 I PROPOSTAS E SUGESTÕES DE AÇÕES ADMINISTRATIVAS PARA AS CINCO ARMAS QUE DEVEM TER SUAS ARMAS MAIS INTENSIFICADAS.

As ações administrativas têm como objetivo aumentar o foco da empresa, consequentemente reduz a dispersão. A Brastronic desenvolvendo este planejamento estratégico resolveu intensificar 5 armas para que pudesse assim aumentar sua competitividade. Conforme apresenta-se abaixo:

1 – Redefinição da Linha de Produtos: Será realizada uma pesquisa com os clientes para entender quais os produtos que os clientes mais procuram no mercado e quais fatores considerados relevantes por estes clientes na hora da compra, para que possamos redefinir

a linha de produtos e assim incluir produtos que atendam as necessidades dos clientes.

2 – Definição das estratégias de marketing: A empresa Brastronic precisa desenvolver de forma mais efetiva as estratégias de marketing, assim sendo, será definida estratégias que sejam mais agressivas e que possam proporcionar o aumento das vendas e uma maior competitividade para a empresa.

3 – Atendimento Especial para cliente VIP: Existem alguns clientes que precisam de um tratamento diferenciado, em virtude da quantidade comprada, valor comprado e influência que este cliente tem no mercado. Diante do exposto acreditamos que precisamos atender o cliente de forma única e especial e tratar de forma diferente aqueles que são diferentes.

4 – Técnica de Geração de ideias: Infelizmente não utilizamos de forma efetiva esta arma dentro da empresa Brastronic. Assim sendo, iremos criar um projeto de Brainstorm, onde os colaboradores, clientes e sócios poderão propor melhorias em todas as áreas. Neste projeto, com reunião semanal, todos irão sugerir algo que possa melhorar algum processo, reduzir custos e aumentar assim ainda mais a competitividade da empresa.

5 – Avaliação do atendimento e do serviço do ponto de vista do cliente: Com o objetivo de melhorar a empresa, precisamos entender melhor o cliente, e o que ele acredita que podemos aprimorar dentro da nossa empresa. Precisamos aproveitar as informações dos nossos clientes. Muitas vezes, investimos muito em marketing, e aproveitamos pouco ou quase nada o que o cliente pode nos ajudar e nos sugerir.

5 | METODOLOGIA DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

O método CAC foi analisado pelos diretores e colaboradores como um método altamente positivo para a empresa, pois é de fácil aplicabilidade e principalmente traz a realidade do mercado, dos concorrentes e as necessidades do cliente para o dia a dia da empresa. Muitos métodos teóricos não são aplicáveis, diferente do modelo CAC, que através de um modelo de fácil entendimento proporciona resultados de forma rápida e confiável. Conforme apresentado na Tabela 6, segue avaliação dos sócios da empresa.

Proposições sobre o processo CAC		DIRIGENTE – D1					DIRIGENTE – D2				
Sequência	Proposições sobre o uso do Software	DT	DP	I	CP	CT	DT	DP	I	CP	CT
P21	A explanação sobre os conceitos do modelo CAC foi suficiente para entendê-lo.					X					X
P22	Não houve dificuldade em traduzir os objetivos permanentes da minha empresa em termos de campos da competição					X					X
P23	A análise do macro ambiente empresarial (político, legal, econômico, tecnológico, social, demográfico e ecológico) contribui bastante para aumentar o conhecimento sobre o meu negócio.					X					X
P24	Foi fácil entender o processo de formulação da estratégia competitiva					X					X
P25	A formulação da estratégia competitiva de negócio por meio da definição dos campos da competição facilita o entendimento de como obter vantagem competitiva					X					X
P26	A avaliação da intensidade das armas da competição foi realizada com facilidade					X					X
P27	A formulação da estratégia competitiva operacional por meio da definição da intensidade das armas da competição facilita a realização dessa tarefa					X					X
P28	A grande maioria das ações administrativas sugeridas foi adequada para implementar a estratégia					X					X
P29	Pretendo implementar as ações administrativas para implementar a estratégia da empresa					X					X
P30	As armas da competição refletem a capacitação interna da empresa em busca de maior competitiva					X					X
P31	O conceito de campo da competição esclarece como competir pelo posicionamento no mercado					X					X
P32	As informações disponibilizadas no mapa estratégico são suficientes para que eu possa tomar decisão mais racional sobre a estratégia a adotar					X					X
P33	As informações disponibilizadas no mapa estratégico são claras são revestidas de significado para o estrategista.					X					X
P34	O modelo CAC permite formular a estratégia competitiva da empresa com facilidade					X					X

Tabela 6. Avaliação do Processo de Formulação da Estratégia pelo Modelo CAC.

Legenda: DT –discordo totalmente; D –discordo parcialmente; I –sou indiferente; CP –concordo parcialmente; CT –concordo totalmente.

CONCLUSÃO

Neste trabalho foi abordado sobre a formulação da estratégia competitiva com a utilização do modelo de campos e armas da competição – CAC, um instrumento que utiliza métodos quantitativo e qualitativo para identificar os melhores campos e armas da competição que podem promover vantagens competitivas para a empresa.

A pesquisa foi aplicada na empresa Brastronic, uma empresa da zona sul de São Paulo, do segmento de automação industrial, a qual ficou surpresa com o conhecimento adquirido sobre a própria empresa e o mercado atuante, através da ferramenta CAC.

A aplicação do trabalho colaborou para despertar a conscientização de possibilidades de uma gestão empresarial, colaborando para minimizar erros e aumentar acertos.

Como autor do trabalho, a experiência foi muito importante para o aprofundamento de técnicas para melhoria da gestão e aplicação de métodos para aumentar a eficiência dos processos e melhorar os resultados econômico-financeiros.

REFERÊNCIAS

CONTADOR, J. Celso. *Campos e Armas da Competição*. São Paulo, Ed. Saint Paul, 2008

SOBRE OS ORGANIZADORES

MARCOS JOSÉ ALVES PINTO JUNIOR - possui doutorado em Engenharia de Produção (UNIP), mestre em Engenharia de Produção (UFSCAR), especialização em Engenharia de Produção (FATEC Internacional) e docência do ensino superior (FALC), graduação em Administração (UNIFEQB), Licenciatura em Administração (FATEC) e Pedagogia (FALC). Atuou como gestor do Sistema da Qualidade da Delphi Automotive Systems do Brasil para as plantas de Espírito Santo do Pinhal, Jacutinga e Mococa. Tem experiência e formação de Auditor Líder na ISO/TS 16949:2009 pelo RABQSA, Auditor de Processo na metodologia VDA (alemã) e FIEV (francesa) dentre outros treinamentos dos manuais do AIAG. É docente do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza na ETEC Dr. Carolino da Motta e Silva, onde leciona nos cursos técnicos do Eixo de Gestão e Negócios, além de desenvolver projetos na área.

GABRIELA LUZ DARCADIA PINTO - é docente na ETEC Dr. Carolino da Motta e Silva - Centro Paula Souza, tem Pós-Graduação em Docência no Ensino Superior, Licenciada e Graduada em Geografia pela UNIFAL- Alfenas/ MG.

PAULO ROBERTO LATARINI FILHO - é docente na ETEC Dr. Carolino da Motta e Silva - Centro Paula Souza, tem Pós-Graduação em Gestão Pedagógica e Supervisão Escolar - Centro Universitário Internacional (Uninter), Licenciado e Graduado em Ciências Sociais – UNESP - FCL/Araraquara.

PATRÍCIA CASAROTO - é docente na ETEC Dr. Carolino da Motta e Silva - Centro Paula Souza, Licenciada e Mestre em Matemática pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp-SP, Rio Claro), Pós-graduação em coordenação pedagógica-Faculdade Campos Elíseos.

WELLINGTON DOS REIS BRUNÓRIO - é docente na ETEC Dr. Carolino da Motta e Silva - Centro Paula Souza, é Mestre em Administração – UNIFACCAMP, MBA em Administração e Logística - Centro Universitário Internacional (Uninter), Licenciado em Administração – FATEC - Centro Paula Souza, Graduado em Administração – UNIPINHAL/SP.

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

da empresa

BRASTRONIC AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL

- 🌐 www.atenaeditora.com.br
- ✉ contato@atenaeditora.com.br
- 📷 @atenaeditora
- 📘 www.facebook.com/atenaeditora.com.br



FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

da empresa

BRASTRONIC AUTOMAÇÃO INDUSTRIAL

- 🌐 www.atenaeditora.com.br
- ✉ contato@atenaeditora.com.br
- 📷 @atenaeditora
- 📘 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

