

FORMULAÇÃO DA ESTATÉGIA COMPETITIVA: EMPRESA LOGITRANCARGO LTDA, POR MEIO DO MODELO CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

FORMULATION OF COMPETITIVE STRATEGY: COMPANY LOGITRANCARGO LTDA, THROUGH THE MODEL FIELDS AND WEAPONS OF THE COMPETITION

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA COMPETITIVA: EMPRESA LOGITRANCARGO LTDA, A TRAVÉS DE LOS CAMPOS MODELO Y ARMAS DE LA COMPETENCIA

Prof. Ms. Edson José Dias
UNIFACCAMP

Prof. Dr. José Luiz Contador
Centro Universitário Campo Limpo Paulista – UNIFACCAMP

Prof. Ms. Celso Felix de Souza
UNIFACCAMP

Resumo

Este trabalho objetiva verificar a adequação do modelo CAC – campos e armas da competição para analisar e propor alterações na estratégia competitiva da empresa Logitrancargo Ltda., de forma aumentar seu grau de competitividade. Processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo modelo de campos e armas da competição, o qual é capaz e suficiente para gerar estratégias que aumentam o grau de competitividade de uma empresa através de campos que são de importância para o comprador e armas, as quais não são de interesse para o comprador. Além de fontes bibliográficas será utilizada pesquisa de campo – fontes primárias de dados.

Editor Geral

Prof. Dr. Roberto Padilha Moia

Organização e Gestão

Prof. Ms. Clayton Pedro Capellari

Correspondência

Alameda Nothmann, nº 598 Campos Elíseos, CEP 01216-000 São Paulo – SP, Brasil.
+55 (11) 3224.0889 ramal: 218
E-mail: f272dir@cps.sp.gov.br

A pesquisa qualitativa será realizada nesta empresa de pequeno porte, a fim de identificar e alinhar às vantagens competitivas que a organização busca conquistar, manter e ampliar, ou, em outras palavras, alinhadas à estratégia de negócio. Para tanto, será utilizado o uso do modelo CAC. Além de fazer considerações sobre estratégia de prestação de serviço e vantagem competitiva. Estratégia Construtivista Fenomenológico - entrevista em profundidade. Procura-se desvendar, explicar e normatizar o pensamento do homem sobre um fenômeno por meio do estudo de indivíduos através de observações de estudo de caso profundo no ambiente da empresa, estudo de Campo e monitoramento do uso da estratégia em projetos / processos futuros. A motivação da pesquisa está inserida em aumento do grau da competitividade, conseqüentemente aumento de Market share e receita.

Palavras – Chaves: Estratégia competitiva; estratégia em projetos; grau da competitividade; campos e armas da competição; market share.

Summary

This work aims to verify the adequacy of the CAC model – fields and weapons of competition to analyze and propose changes in the competitive strategy of the company Logitrancargo Ltda., in order to increase its degree of competitiveness. Process of formulating the competitive strategy prescribed by the model of fields and weapons of competition, which is capable and sufficient to generate strategies that increase the degree of competitiveness of a company through fields that are of importance to the buyer and weapons, which are not of interest to the buyer. In addition to bibliographic sources will be used field research - primary data sources. The qualitative research will be carried out in this small company, in order to identify and align with the competitive advantages that the organization seeks to conquer, maintain and expand, or, in other words, aligned with the business strategy. For this purpose, the use of the CAC model will be used. In addition to making considerations about service delivery strategy and competitive advantage. Phenomenological Constructivist Strategy - in-depth interview. It seeks to unveil, explain and standardize man's thinking about a phenomenon through the study of individuals through observations of deep case study in the company environment, field study and monitoring of the use of strategy in future projects / processes. The motivation of the research is inserted in an increase in the degree of competitiveness, consequently increased market share and revenue.

KEYWORDS: Competitive strategy; strategy in projects; competitiveness; competition fields and weapons; market share

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo verificar la adecuación del modelo CAC – campos y armas de competencia para analizar y proponer cambios en la estrategia competitiva de la empresa Logitrancargo Ltda., con el fin de aumentar su grado de competitividad. Proceso de formulación de la estrategia competitiva prescrita por el modelo de campos y armas de competencia, que sea capaz y suficiente para generar estrategias que aumenten el grado de competitividad de una empresa a través de campos que son de importancia para el comprador y armas, que no son de interés para el comprador. Además de las fuentes bibliográficas se utilizará la investigación de campo - fuentes de datos primarios. La investigación cualitativa se llevará a cabo en esta pequeña empresa, con el fin de identificar y alinearse con las ventajas competitivas que la organización busca conquistar, mantener y expandir, o, en otras palabras, alinearse con la estrategia empresarial. Para ello se utilizará el modelo CAC. Además de hacer consideraciones sobre la estrategia de prestación de servicios y la ventaja competitiva. Estrategia Constructivista Fenomenológica - entrevista en profundidad. Busca develar, explicar y estandarizar el pensamiento del hombre sobre un fenómeno a través del estudio de individuos a través de observaciones de estudio de caso profundo en el entorno de la empresa, estudio de campo y monitoreo del uso de la estrategia en futuros proyectos / procesos. La motivación de la investigación se inserta en un aumento en el grado de competitividad, en consecuencia aumento de la cuota de mercado y los ingresos.

PALABRAS - CLAVES

Estrategia competitiva; estrategia en proyectos; competitividad; campos de competición y armas; cuota de mercado.

1 - INTRODUÇÃO

O modelo de Campos e Armas da Competição (CAC) vem sendo publicado como referencial teórico em muitos estudos, devido ao elevado grau de consolidação que atingiu. É um modelo da teoria da competitividade validado cineticamente, que, por ser qualitativo e quantitativo, tem vantagens em relação ao modelo de Porter, RBV e *Balanced Scorecard*. Ele nasceu de uma ideia simples: separar, de acordo com o interesse do cliente, as chamadas vantagens competitivas, distinguindo as que lhe interessam das que não lhe interessam. As primeiras referem-se aos campos da competição, e, as segundas, às armas da competição. Os campos da competição estão relacionados à estratégia competitiva de negócio, e as armas da competição às estratégias competitivas operacionais. Ele explica por que uma empresa é mais competitiva que outra. Analisa as formas de competição e traça um diagnóstico das deficiências competitivas e das estratégias de competição.

Os campos da competição são o que interessa ao comprador, como preço e qualidade do produto. Representa um atributo do produto ou da empresa valorizado e de interesse do cliente. Os campos da competição retratam as 14 possíveis estratégias competitivas de negócio básicas (além de suas inúmeras combinações) e representam a estratégia de posicionamento do produto no mercado. Pela escolha de diferentes campos da competição, as empresas se diferenciam entre si quanto às características dos produtos e/ou quanto às da própria empresa. Já as armas da competição não interessam ao comprador como marketing, tecnologia da informação, automação do processo produtivo. Atividade ou recurso que não interessa ao cliente (a ele, por exemplo, não aproveita conhecer o índice de rejeição; interessa-lhe, sim, a qualidade do produto).

A intensidade com que cada arma da competição é utilizada pela empresa, é a estratégia competitiva de um negócio para o posicionamento de um produto ou da própria empresa num mercado a partir da escolha dos campos da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado. A configuração dos campos da competição está dividida em vários campos agregados em cinco macro campos.

O presente trabalho também argumenta que os empresários, e/ou sócios, e/ou investidores responsáveis pela função produção nas pequenas e médias empresas -

PMEs devem saber formular e implementar suas estratégias de produção alinhadas às vantagens competitivas que a organização busca conquistar, manter e ampliar, ou, em outras palavras, alinhadas à estratégia de negócio. Para tanto, não devem focar unicamente na operação e sim separar um momento para o planejamento estratégico competitivo, neste cenário, recomenda o uso do modelo de campos e armas da competição. Além de fazer considerações sobre estratégia de produção e vantagem competitiva nas pequenas e médias empresas, através do CAC, podemos notar que é um modelo bastante adequado para formular tanto a estratégia de negócio quanto as estratégias de produção. Identifica-se campo da competição como onde a empresa busca vantagem competitiva como preço, qualidade ou prazo de entrega, e é definido pela estratégia de negócio.

Uma boa estratégia exige um ou dois campos principais, que não sejam excluídos, e um ou dois campos coadjuvantes. Arma de competição é um meio que a organização utiliza para alcançar vantagem competitiva em um campo da competição e é definida pela estratégia operacional.

Para cada campo da competição há um conjunto de armas adequadas, chamadas de armas relevantes, de que a empresa deve fazer uso para vencer os concorrentes. Como determinar esse conjunto de armas é o objetivo deste estudo.

Aplicações do modelo campos e armas da competição - O modelo de campos e armas da competição tem sido aplicado para, por exemplo entender, analisar e explicar como as empresas pertencentes ao mesmo segmento econômico competem entre si, analisar e explicar a posição competitiva de uma empresa em relação aos concorrentes, diagnosticar as deficiências e identificar as características competitivas da empresa, propor medidas para aumentar a competitividade da empresa, formular estratégia competitiva de negócio da empresa, definir as estratégias competitivas operacionais da empresa, alinhar as estratégias competitivas operacionais à estratégia competitiva de negócio da empresa, determinar competências essenciais e o core business da empresa e identificar as atividades a terceirizar dentro do processo de desverticalização de forma a aumentar as vantagens competitivas da empresa.

As armas são classificadas segundo sua natureza, segundo sua importância e segundo seu campo coadjuvante.

2 - OBJETO E OBJETIVOS

Processo de formulação da estratégia competitiva da empresa Logitrancargo Ltda. Verificada a adequação do modelo CAC para analisar e propor alterações na estratégia competitiva da empresa Logitrancargo Ltda., de forma aumentar seu grau de competitividade, o qual é capaz e suficiente para gerar estratégias que aumentam o grau de competitividade de uma empresa.

- Analisar o posicionamento da empresa, ou seja, o alinhamento dos campos em que compete com os do mercado e como se processa o jogo competitivo entre os concorrentes ente termos de campos da competição.
- Analisar a configuração dos focos e da dispersão para verificar se são adequados e se estão alinhados à atual estratégia de negócio da empresa.
- Diretrizes e recomendações sugeridas pelo modelo de campos e armas da competição para verificar se os campos da competição e coadjuvantes para o par produto/mercado escolhidos pela empresa Logitrancargo Ltda., atendem à estratégia de mercado.
- Recomendações feitas pelo modelo de campos e armas da competição para verificar se a intensidade das armas da competição da empresa Logitrancargo Ltda., atende à estratégia operacional da empresa.
- Pesquisa por meio de questionário junto ao(s) empresário(s) sobre o entendimento do processo e utilidade das informações.

3 - DESCRIÇÃO DO PROBLEMA E MOTIVAÇÃO

A estratégia competitiva de negócio e as estratégias competitivas operacionais da empresa Logitrancargo Ltda., proporcionam-lhe alto grau de competitividade.

Em algumas empresas notamos que alcançam grande lucro de participação no mercado nacional, porém, o que denota e evidencia o alto grau de competitividade dessas empresas no mercado brasileiro. Por dedução, é possível concluir que as suas estratégias (corporativa, de negócio e operacionais) estão adequada e corretamente formuladas. Entretanto, o mesmo não pode ser dito da sua estratégia de internacionalização. Apesar de ter começado planejamento de expansão para além das fronteiras nacionais, as receitas dessas operações não ultrapassaram uma marca insignificante das receitas totais. Este é somente um exemplo da discrepância entre os resultados, se

formos analisar as suas estratégias voltadas para o mercado interno e os das suas estratégias de internacionalização. A intriga que cerca seus gestores, nesse aspecto e em outros voltados para a correta estratégia, para o correto mercado é o que motivam estudos nessa área. Também por conta de tentar encontrar uma explicação à luz das teorias comportamentais, econômicas e da competitividade.

4 - JUSTIFICATIVA E APLICABILIDADE DO ESTUDO

Os conceitos de campos e armas da competição nasceram no início da década de 1990 e evoluíram a ponto de hoje estarem estruturados num poderoso modelo qualitativo da Teoria da Competitividade, já testado e validado. Assim, será utilizado este modelo para estudar a estratégia competitiva da empresa Logitrancargo Ltda., e propor alterações que venham proporcionar vantagem competitiva à empresa sob estudo.

Corroborando com a estratégia apresentada, verificar-se-á aquelas empresas que mais se destacam se possuem maior valor do foco nos campos que são mais valorizados, se são mais competitivos no grau de competitividade.

O estudo destina-se aos gestores e empreendedores de organizações de micro e pequeno porte do segmento logístico, estudantes de logística, com a finalidade de facilitar o processo de aprendizado e a formulação da estratégia competitiva pelo modelo de Campos e Armas da Competição, sendo que a contribuição deste estudo, permite ao aluno ou pesquisador elaboração da estratégia competitiva de negócio e operacional de forma ágil e simplificada, também poderá agilizar a formulação das estratégias através da adequação das armas aos seus alvos nos campos da competição.

5 - METODOLOGIA DE PESQUISA

Projeto de pesquisa teórico-empírica, serão realizadas entrevistas semiestruturadas com os proprietários. Estratégia Construtivista Fenomenológica. Principal técnica para levantamento e análise de dados será a entrevista em profundidade. Procura-se desvendar, explicar e normatizar o pensamento do homem sobre um fenômeno por meio do estudo de indivíduos, através de observações de estudo de caso profundo no ambiente da empresa, estudo de Campo e monitoramento do uso da estratégia em projetos

/ processos futuros. Também alicerçado pela argumentação, utilizando a informação com base científica para construir um argumento convincente da utilidade do modelo.

6 - INFORMAÇÃO SOBRE A EMPRESA

- Nome da empresa – Razão social e nome fantasia
- Logitrancargo Prestação de Serviços Logísticos Ltda.
- LOGITRANCARGO

- Ramo de atividade

Com os avanços tecnológicos e o mercado cada vez mais competitivo, tornou-se vital o fortalecimento técnico no campo logístico de transportes. A LOGITRANCARGO é uma empresa criada para levar experiência em projetos logísticos. Estão em avançado estágio de crescimento, superando desafios e com o apoio de nossos parceiros e clientes, conseguiram se firmar neste mercado altamente competitivo. Contam com uma equipe expressivamente qualificada no segmento para atender com excelência. Estão apoiados nos pilares firmes da qualidade dos nossos serviços, para assegurar eficácia e transparência em seus resultados. Tem como objetivo não apenas suprir as expectativas de seus clientes, mas superá-las. Atendem a nível Brasil diretamente e Mercosul através de seus parceiros.

- Principais produtos

Áreas de Atuação: Consultorias Transportes de Equipamentos especiais em peso e/ou dimensões; logística de transportes nos modais rodoviário, fluvial, marítimo e cabotagem; Transportes horizontais e verticais; Projetos de logística e transportes “*door to door*”; Remoções Industriais; Transportes de Contêineres e Cargas gerais consolidadas; Operações de descarga e colocação na Base. Segmentos: Armazenagem; Automotivo; Ferroviário; Industrial; Siderúrgico; Metal-Mecânico Energia; Óleo e Gás; Infraestrutura; Papel e Celulose; Petroquímico; Construção.

- Mercado geográfico que atende

Todo Território nacional e com parceiros países do Mercosul.

- Quem são seus dois principais concorrentes, ou se existe concorrência

JMW Transportes; Locar Guindastes e Transportes Técnicos Intermodais; UTC Overseas; Irga Lupécio Torres; NPT Engenharia; WV Logistics; Brasil Projects Ltda; Globe Logistics.

- Par produto/mercado que será abordar no trabalho
Transporte pesado e superpesado e Movimentação de cargas horizontais e verticais.
- Se possui acesso ao principal gestor ou não
Sim, sua administração é feita pelos proprietários, a empresa é constituída de dois sócios, tenho contado direto com um deles, uma engenheira; um auxiliar administrativo; um assistente comercial interno; um coordenador operacional; dois representantes externos.
- Dossiê Operacional
A LOGITRANCARGO LTDA., tem como objetivo apresentar este dossiê para maior clareza de informações e praticidade.
- Área de Operação
- Todo território nacional.
- SISCOMEX – DTA/DTC – em todos os recintos alfandegados no território nacional.
- Monitoramento e Gerenciamento de Risco
- Sascar; Onix Sat; Open Tech.

7 - RESPONSABILIDADE AMBIENTAL

A Logitrancargo Ltda., executa ações para prevenção ou diminuição do impacto ambiental e tratamento de resíduos sólidos e efluentes. Nosso compromisso é sempre satisfazê-lo com resultados, muito trabalho, responsabilidade sócio ambiental e constante aprimoramento tecnológico.

- Conscientização da erradicação do trabalho escravo, infantil e prostituição.
- Palestras sobre assuntos de saúde tais como: prevenção de DST, alcoolismo e tabagismo.
- Controle de emissão de fumaça através da Instituição Fetransporte.
- Descarte de material contaminado com empresas certificadas para destinação final.

- Compra a base de troca: Pneus, baterias e extintores.

8 - FROTA

QUADRO 01: Relação de frota Logitrancargo

Tipo do equipamento	Quantidade	Media / Ano
Cavalo mecânico 6x4	15	2008
Cavalo mecânico 6x2	35	2009
Cavalo mecânico 4x2	24	2010
Carreta grade baixa	23	2008
Carreta 14 mts	14	2012
Carreta extensiva	15	2009
Carreta porta container	23	2008
Prancha reta 3 e 4 eixos	25	2009
Prancha rebaixada 2,3 e 4 eixos	28	2005
Prancha 6 eixos	5	2011
Hidropneumática 4 eixos	1	1990
Lagartixa 3 e 4 eixos	5	2007
Linha de eixo	30	2012
Dolly intermediário	2	2000

Logitrancargo, 2016.

9 - ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Estratégias ligadas à:

- Preços competitivos – (CAC – Armas de Planejamento e Projeto de Produto – Fixação do preço do produto);
- Política de fidelização de clientes - (CAC – Armas de Atendimento: Relacionamento pessoal no atendimento – Sistema de Fidelização de Clientes);
- Atendimento (SAC) – (CAC – Armas de Atendimento: Relacionamento pessoal no atendimento – SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor) *Call Center*);

- Visitas a campo – (CAC – Armas de Atendimento: Organização do atendimento – Rede ou canais físicos de venda e de distribuição);
- Rapidez no atendimento – (CAC – Armas de Atendimento: Organização do atendimento – Flexibilidade na equipe de atendimento);
- *Follow-up* - (CAC – Armas de Atendimento: Organização do atendimento – Sistemas de Gestão de pedidos);
- Banco de dados de potenciais clientes - (CAC – Armas de Atendimento: Organização do atendimento – Cadastro eletrônico de clientes);
- Internet - redes sociais, e-mail, site - (CAC – Armas de Planejamento e Projeto de Produto: Marketing direto e *Merchandising*).

10 - REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Contador (2008), sobre a evolução do modelo de campos e armas da competição – “Esse modelo é bastante adequado para atender, analisar e explicar como as empresas competem, para propor medidas destinadas a ampliar ao máximo possível o grau de competitividade de uma empresa e para formular toda sua estratégia de negócio e todas suas estratégias operacionais, alinhadas à estratégia de cada tipo de negócio”.

A análise estrutural das indústrias –

“O primeiro determinante fundamental da rentabilidade de uma empresa é a atratividade da indústria. A estratégia competitiva deve seguir uma compreensão sofisticada das regras de concorrência que determinam a atratividade de uma indústria. A meta final da estratégia competitiva é lidar com e, em termos ideais, modificar essas regras em favor da empresa. Em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes” (PORTER, 1985, p.03).

Barney e Hesterly (2007) afirmam:

“Avaliação das capacidades internas de uma empresa. Suposições críticas da visão baseada em recursos – A VBR baseia-se em duas suposições fundamentais sobre recursos e capacidade que as empresas podem controlar. Primeiro, empresas diferentes podem possuir conjuntos diferentes de recursos e capacidades, mesmo que estejam competindo no mesmo setor. Essa é a suposição da heterogeneidade de recursos das empresas. Heterogeneidade de recursos significa que, para determinado ramo de atividade, algumas empresas podem ser mais competentes em realizar essa atividade do que outras. [...]. Em segundo lugar, algumas dessas diferenças de recur-

“... recursos e capacidades entre empresas podem ser duradouras. Isso ocorre porque pode ser muito custoso para empresas sem certos recursos e capacidades desenvolvê-los ou adquiri-los. Essa é a suposição da imobilidade de recursos” (BARNEY E HESTERLY, 2007, p.65).

Kaplan e Norton (1996) complementam:

“O *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do Scorecard derivam da visão estratégica da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. [...] Os executivos podem agora avaliar até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando melhorar o desempenho futuro” (KAPLAN e NORTON, 1996, p.08).

“Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado” (CONTADOR, 2008, p. 17).

“Esse modelo é bastante 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 suas estratégias operacionais, alinhadas à estratégia de negócio. O fato de ser um modelo qualitativo e quantitativo dá-lhe vantagens sobre outros modelos da teoria da competitividade” (CONTADOR, 2008, p. 18).

Corroborando com os modelos anteriores descritos, Contador (2008) complementa: “Campos da competição é o *locus* imaginário onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva. A configuração dos campos da competição representa 14 campos agregados em cinco macro campos:

- Competição em preço: 1- em preço propriamente dito; 2- em condições de pagamento; e 3- em prêmio e/ou promoção;
- Competição em produto (bem ou serviço): 4- em Projeto do produto; 5- em qualidade do produto; e 6- em diversidade de produtos;

- Competição em atendimento: 7- em acesso ao atendimento; 8- em projeto do atendimento; e 9- em qualidade do atendimento;
- Competição em prazo: 10- em prazo de entrega do produto; e 11- em prazo de atendimento;
- Competição em imagem: 12- 0 do produto e da marca; 13- de empresa confiável; e 14- em responsabilidade social.

Conceitos definição e configuração dos campos da competição –

“Campo da competição é o *locus* imaginário da disputa entre empresas pela preferência do cliente ao produto e/ou à empresa. É o *locus* imaginário onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva. A configuração dos campos da competição representa os atributos do produto e da empresa valorizados e de interesse do cliente. Os campos da competição retratam as possíveis estratégias competitivas de negócio e a estratégia de posicionamento do produto no mercado. Uma das formas de as empresas diferencia-se é pela escolha de diferentes campos da competição” (CONTADOR, 2008, p. 19).

Também define: “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” (CONTADOR, 2008, p. 20).

“Arma é qualquer atividade ou recurso da empes. 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” (CONTADOR, 2008, p. 22).

“Conceitos e definição de alvo das armas – Alvo da arma é o objetivo que a arma deve atingir. Há um alvo relacionado a cada campo da competição. O alvo é o elemento de ligação entre o campo da competição e as armas utilizadas. Conceito e definição de competir num campo – Competir num campo significa ser, ou almejar ser, me-

lhor que as concorrentes, ser a empresa líder nesse campo da competição” (CONTADOR, 2008, p. 23).

“Definição de produto, consumidor e cliente – Produto é o resultado de um processo produtivo ou da execução de um trabalho. Pode ser tangível ou intangível. Para o modelos campos e armas da competição, tanto um bem quanto um serviço são denominados produtos. Consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produtos ou serviços 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 serviços” (CONTADOR, 2008, p. 24).

“Definição de satisfação, valor e preço – Satisfação do cliente é a sensação nele causada pelo desempenho resultado percebido de um produto superior à sua expectativa. Valor do produto é a diferença entre o benefício e o sacrifício percebida 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 no mercado. Aplicações do modelo campos e armas da competição - O modelo de campos e armas da competição tem sido aplicado para:

- 1- Entender, analisar e explicar como as empresas pertencentes ao mesmo segmento econômico competem entre si;
- 2- Entender, analisar e explicar a posição competitiva de uma empresa em relação aos concorrentes;
- 3- Diagnosticar as deficiências e identificar as características competitivas da empresa;
- 4- Propor medidas para aumentar a competitividade da empresa;
- 5- Formular estratégia competitiva de negócio da empresa;
- 6- Definir as estratégias competitivas operacionais da empresa;
- 7- Alinhar (dar coerência e harmonizar) as estratégias competitivas operacionais à estratégia competitiva de negócio da empresa;
- 8- Determinar competências essenciais e o core business da empresa; e

- 9- Identificar as atividades a terceirizar dentro do processo de desverticalização de forma a aumentar as vantagens competitivas da empresa” (CONTADOR, 2008, p. 25).

Contador (2008) também aborda: “O modelo de campos e armas da competição, Porter, RBV e *Balanced Scorecard* – O modelo campos e armas da competição alia duas concepções bastante distintas: a concepção de que a competitividade da empresa provém predominantemente do seu posicionamento no mercado, como pensa Porter, e a concepção de que ela provém basicamente de seus fatores internos, como postulam os autores adeptos da RBV – Visão Baseada em Recursos. Para um entendimento simplificado do modelo, pode-se imaginá-lo como uma junção do modelo de Porter com o RBV e o *Balanced Scorecard*. O ambiente externo no qual reside a ênfase do modelo de Porter, está relacionado aos campos da competição. O ambiente interno, no qual reside a ênfase do RBV, está relacionado às armas da competição. O alinhamento das armas aos campos da competição decorre naturalmente da concepção do modelo” (CONTADOR, 2008, p. 28).

Mintzeberg (1987) em seu artigo cita os cinco Ps da estratégia: Estratégia é um plano, um padrão, uma posição uma perspectiva e um truque. (CONTADOR, 2008, p. 30/31).

Zaccarelli (2000) define: “Estratégia é uma guia para decisão 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” (CONTADOR, 2008, p. 31).

Concepção da Tipologia de estratégia, segundo Contador (2008): – “Estratégia corporativa é a estratégia relativa à corporação como um todo e só aplicável àquela que possui mais de uma empresa ou de um negócio. Estratégia de negócio é a estratégia de uma empresa ou de uma unidade de negócio para o posicionamento de um produto n um mercado. Estratégia operacional ou funcional é aquela interna à empresa, relativa a seus departamentos ou a suas áreas funcionais. Negócio é um conjunto de atividades relacionadas cujo objetivo é fornecer produtos de base tecnológica similar, produzidos com tecnologia semelhante e disponibilizados por um sistema de distribuição equivalente” (CONTADOR, 2008, p. 33).

A concepção do modelo de campos e armas da competição sobre estratégia de negócio e estratégia operacional – “Para o modelo de campos e armas da competição:

- A estratégia de negócio assume a forma de estratégia competitiva e é aquela empregada por uma empresa ou uma unidade de negócio para o posicionamento de um produto ou da própria empresa num mercado, cuja essência está na definição dos pares produto/mercado e na escolha dos campos da competição e dos campos coadjuvantes para cada par produto/mercado;
- A estratégia operacional assume a forma de estratégia competitiva operacional, cujos objetivos fundamentais são escolher as armas da competição e serem usadas pela empresa, determinar a intensidade de cada arma e alinhar as armas da competição aos campos da competição e aos campos coadjuvantes; e
- A estratégia competitiva de negócios é implementada por meio das estratégias competitivas operacionais.

A metodologia do modelo de campos e armas da competição não se aplica às estratégias corporativas” (CONTADOR, 2008, p. 34).

Estratégia competitiva e estratégia de posicionamento – Segundo Porter (1996):

- 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 essência do posicionamento estratégico é a escolha deliberada de um conjunto de atividades diferentes daquelas dos rivais;
- Estratégia de posicionamento é a escolha de uma posição estratégica; e
- Estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa (CONTADOR, 2008, p. 35).
- A concepção do modelo de campos e armas da competição sobre estratégia de posicionamento e estratégia competitiva – “Para o modelo de campos e armas da competição:

- Estratégia de posicionamento é a definição de uma posição estratégica do produto e da empresa no mercado e consiste na definição do conjunto de produtos a ser oferecido num determinado mercado que atenda às exigências, às necessidades, às preferências, às expectativas ou aos anseios dos clientes em termos de preço, produto, atendimento, prazo ou imagem;
- Estratégia competitiva é o conjunto formado pela estratégia competitiva de negócio e pelas estratégias competitivas operacionais; e
- Estratégia competitiva de negócio é uma estratégia de diferenciação, tanto da empresa quanto dos produtos, que gera vantagem competitiva a ela” (CONTADOR, 2008, p. 36).

Segundo Hitt, Ireland e Hoskinsson (2002), o modelo da organização supõe que:

1. O ambiente externo impõe pressões e limitações que determinam as estratégias capazes de gerar retorno superiores à média;
2. As empresas de um setor controlam recursos semelhantes e adotam estratégias similares em função desses recursos;
3. Os recursos empregados na implementação da estratégia possuem mobilidade e são passíveis de disseminação, de forma que eventuais diferenças não serão duradouras; e
4. Os detentores do poder de decisão são pessoas racionais que têm o compromisso de maximalizar o lucro da empresa (CONTADOR, 2008, p. 38).

Segundo Barney (1991), um dos precursores da Visão Baseada em Recursos, essa escola pressupõe que:

1. As empresas dentro de seu setor podem ser heterogêneas em relação aos recursos estratégicos que controlam; e
2. Os recursos empregados na implementação da estratégia podem não possuir mobilidade, de forma que uma heterogeneidade pode ser duradoura. (CONTADOR, 2008, p. 38).

De acordo com Hamel e Prahalad (1995), uma competência precisa passar por três testes para ser considerada essencial:

1. Criar um valor que seja percebido pelo cliente, ou seja, oferecer reais benefícios aos clientes;
2. Ser única e não copiável facilmente pelas empresas concorrentes; e
3. Ter capacidade de expansão e constituir a base para a entrada em novos mercados, ou seja, prover acesso a diferentes mercados. (CONTADOR, 2008, p. 39).

Conceito de competitividade pelo modelo de campos e armas da competição, segundo Contador (2008) – “Competitividade é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas. Essa definição caracterizou a competitividade como a constatação de um fato – escolhido um indicador, constata-se que a empresa é mais competitiva que a outra. Ou seja, se uma empresa obtém melhor resultado que a concorrente, ela é mais competitiva” (CONTADOR, 2008, p. 40).

Condicionantes da competitividade segundo o modelo de campos e armas da competição – “A- produto adequado ao mercado a que se destina; B- Escolha adequada dos campos da competição e coadjuvantes adequados a cada par produto/mercado; C- Armas da competição adequada e intensidade adequada; D- Armas da competição alinhadas aos campos da competição e aos coadjuvantes” (CONTADOR, 2008, p. 42).

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 uma concorrente ou a si mesma em momento anterior” (CONTADOR, 2008, p. 46).

Definição de vantagem – “Vantagem é qualquer fator ou condição de superioridade da empresa com relação a uma concorrente, ou a si mesma em momento anterior, que a beneficia” (CONTADOR, 2008, p. 47).

Relação entre vantagem competitiva e campo da competição e entre vantagem e arma da competição – “Vantagem está relacionada às armas da competição; vantagem competitiva, aos campos da competição. Só há vantagem competitiva nos campos da competição. Portanto, há 14 tipos de vantagens competitivas (além de suas inúmeras combinações), um para cada campo da competição” (CONTADOR, 2008, p. 48).

Necessidade de medir a competitividade –

“Por que uma empresa é mais competitiva que a outra? Quais fatores determinam a competitividade da empresa? Antes de responder a essas questões é necessário identificar o ranking de competitividade das empresas concorrentes. Para tanto, é necessário medir a competitividade. O indicar o dessa medida é denominado grau de competitividade. Antes de medir a competitividade, é necessário definir um critério de mensuração” (CONTADOR, 2008, p. 49).

Os indicadores de crescimento de mercado adotados pelo modelo de campos e armas da competição –

“Grau de competitividade é a medida de competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico. Os indicadores de mercado mais frequentemente utilizados são a variação percentual, num determinado período de tempo, do faturamento ou da receita líquida ou do volume de produção ou de outro indicador de crescimento de mercado em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico” (CONTADOR, 2008, p. 52).

Rentabilidade e competitividade citadas por Contador (2008) –

“A rentabilidade pode ser medida por qualquer indicador que relacione lucro com ativo. Rentabilidade satisfatória depende dos objetivos da empresa, mas um valor superior à da mediada rentabilidade do setor pode ser considerado satisfatório, desde que o indicador de mercado esteja também num patamar acima da média do setor”. Outras indicações sobre indicadores – “Para medir o grau de competitividade a empresa deve criar um indicador que reflita seus objetivos, com o qual conseguirá comparar-se às concorrentes e avaliar os efeitos das suas decisões sobre sua competitividade ao longo do tempo. O indicador do grau de competitividade deve ser submetido a um processo de validação” (CONTADOR, 2008, p. 53).

Empresa competitiva, empresa mais competitiva e empresa menos competitiva segundo o modelo CAC –

“Empresa competitiva é aquela capaz de obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas. Empresa mais competitiva é aquela que apresenta maior grau de competitividade, segundo o indicador adotado, que uma concorrente. Empresa menos competitiva é aquela que apresenta menor grau de competitividade, segundo o indicador adotado, que uma concorrente. Concorrente é a empresa que disputa o mesmo cliente no mesmo segmento de mercado” (CONTADOR, 2008, p. 54).

Identificação dos campos da competição – “Os campos foram identificados por meio de longa pesquisa, realizada de 1990 a 2007, sobre como as empresas competem entre si, abrangendo centenas de casos relatadas na imprensa e mais os estudos realizados em 471 empresas” (CONTADOR, 2008, p. 59).

Flexibilidade e nível de agregação da configuração –

“a quantidade de 14 campos é a adotada porque é adequada aos propósitos do modelo de capôs e armas da competição. A quantidade de campos pode ser alterada se houver um processo de agregação ou de desagregação ou a necessidade de melhor adequá-la a uma situação específica. O nome de qualquer um dos campos da competição pode, e em algumas situações deve ser adaptado ao caso em que está sendo aplicado. Como a flexibilidade é uma das propriedades da configuração, ela se adapta bem a qualquer situação. Poderá surgir no futuro um tema que seja valorizado pelos clientes e que, portanto, se transforme num campo da competição entre as empresas” (CONTADOR, 2008, p. 61).

Conceito e definição de campo coadjuvante –

“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 vantagem competitiva. O campo coadjuvante complementa os campos da competição na definição da estratégia competitiva do negócio. Representa um atributo do produto ou da empresa valorizado e de interesse do cliente. Os campos coadjuvantes constituem-se nos mesmos 14 campos da competição e complementam a estratégia de posicionamento do produto no mercado. Pela escolha de diferentes combinações entre campos da competição e campos coadjuvantes, as empresas se diferenciam quanto às características dos produtos e/ou quanto às da própria empresa” (CONTADOR, 2008, p. 63).

Campos e os critérios decisivos e qualificadores do cliente – “Os critérios decisivos são os que determinam a decisão de compra do cliente. Os qualificadores estabelecem o 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. Por isso, os conceitos dos primeiros são totalmente diferentes dos segundos” (CONTADOR, 2008, p. 64).

Definição de Produto coadjuvante, segundo Contador (2008) – “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” (CONTADOR, 2008, p. 64).

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 especifi-

idades. É o processo de identificação de uma parte mais homogênea de um mercado maior heterogêneo” (CONTADOR, 2008, p. 65).

Abordagem sobre par produto/mercado, conforme Contador (2008) –

“Antes de decidir em qual campo competir, a empresa precisa decidir em qual mercado atuar com determinado produto, porque um produto pode competir em campos diferentes em cada segmento de mercado. Par produto/mercado é a entidade caracterizada simultaneamente pelo produto (ou família de produtos) e pelo mercado e evidencia que se o produto ou o mercado variar, o par será outro. Uma combinação de campos da competição e de campos coadjuvantes deve ser escolhida para cada par produto/mercado. 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” (CONTADOR, 2008, p. 68).

Casos de segmentação de mercado – “O processo de segmentação de mercado é constituído por três etapas sequenciais:

1. Identificação e avaliação das exigências, das necessidades, das preferências, das expectativas ou dos anseios dos vários clientes;
2. Agrupamento dos clientes ou consumidores em classes com afinidades coletivas homogêneas; e
3. Disponibilização de produtos específicos para cada classe. (CONTADOR, 2008, p. 69).

Campos da competição e estratégia competitiva de negócio – “A decisão sobre a estratégia competitiva de negócio consiste na definição do produto para cada mercado e na escolha de um ou dois campos principais e de um ou dois campos coadjuvantes para cada par produto/mercado” (CONTADOR, 2008, p. 70).

Quantidade de campos escolhidos pela empresa definição segundo Contador (2008) – “Geralmente a empresa compete em um ou dois campos coadjuvantes. Quanto mais alto o preço do produto, maior a quantidade de campos” (CONTADOR, 2008, p. 71).

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 outra empresa, num determinado mercado. Por essa visão, o produto é protagonista da competição. Porém, essa visão é correta apenas parcialmente. Para as empresas que competem nos campos relacionados ao macro campo da competição em atendimento, prazo e imagem, é correto afirmar: “a empresa D compete com a empresa e num determinado mercado” (CONTADOR, 2008, p. 72).

Analisando as causas do acirramento da competição –

“Há quatro principais causas de acirramento: 1- algumas empresas passaram a melhorar seus produtos, reduzir seus preços e aprimorar o atendimento ao cliente; 2- o cliente começa a ficar mais exigente; 3- a determinação dos homens de negócio e dos dirigentes empresariais – eles querem, e precisam vencer; e 4- o processo de competição é autoalimentado – ele gera sua própria energia para ir aumentando de interesse, como uma bola de neve” (CONTADOR, 2008, p. 74).

Qual o caráter estratégico das armas da competição, segundo Contador (2008) – “A origem da vantagem competitiva está nas armas da competição (mas não só nelas). Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, e para competir em um campo são necessárias várias armas da competição. Os campos da competição referem-se à estratégia competitiva de negócio, e as armas da competição, às estratégias competitivas operacionais. Pela tese do modelo de campos e armas da competição, às estratégias competitivas operacionais. Pela tese do modelo de campos e armas da competição, apenas as armas relevantes precisam ter alto desempenho” (CONTADOR, 2008, p. 79).

Contador (2008) descreve a metodologia para poder determinar as armas da competição, em imprescindíveis cinco etapas: “1- selecionar na Relação de Armas que consta do Apêndice todas as atividades e recursos que tem potencial para serem armas da competição da empresa; 2- validar e complementar essa lista de armas; 3- descrever o conteúdo das armas; 4- identificar o conjunto das armas da competição da empresa; e 5- escolher as armas da competição que serão utilizadas em razão da relevância para propiciar vantagem competitiva à empresa no campo escolhido para competir” (CONTADOR, 2008, p. 81).

Classificação das armas em armas de atendimento, de produção, de planejamento e administrativas – “As atividades de qualquer empresa podem ser classificadas em razão das técnicas utilizadas para sua operação, o que dá quatro conjuntos, de forma que, em cada um, seja possível a utilização de técnicas similares: 1) atividade de atendimento; 2) atividade de produção; 3) atividade de planejamento; e 4) atividades apoiadoras e administrativas” (CONTADOR, 2008, p. 83).

Armas de cooperação – “Arma de cooperação é a atividade executada ou o recurso utilizado pela empresa para atuar, juntamente com outras, com a finalidade de obter benefícios comuns” (CONTADOR, 2008, p. 86).

Também conceitua as Armas de acordo com seu grau de relevância –

“Arma relevante, irrelevante e semi-relevantes – “Arma relevante é uma arma pertencente ao conjunto das armas de 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 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” (CONTADOR, 2008, p. 92).

Ranking de relevância e sensibilidade do método a enganos de avaliação –

“O método proposto para classificar as armas segundo sua relevância para a competição da empresa tem duas vantagens importantes: 1) mais do que classificar ele estabelece um ranking quantificado; e 2) ele tem baixa sensibilidade a enganos de avaliação dos pesos. A sensibilidade dos resultados aos enganos cometidos nas avaliações dos pesos de cada arma é muito baixa por duas razões: 1) tendência de compensações de erros; e 2) interesse apenas no conhecimento sobre a qual classe pertence uma arma” (CONTADOR, 2008, p. 96).

Conceito e definição de Alvo – “Alvo é o objetivo de uma arma de competição, o objetivo que uma arma da competição deve mirar. Serve para canalizar e orientar os esforços de uma arma de competição” (CONTADOR, 2008, p. 98).

Associação entre alvos das armas e campos da competição –

“O alvo da arma é determinado pelo campo da competição. Há um alvo das armas associado a cada campo da competição. Cada campo da competição tem um alvo das armas a ele associado. Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, mas terá alvos diferentes. Para competir em um campo, são necessárias várias armas da competição, que terão idêntico alvo. O alvo é um elo entre uma arma da competição e um campo da competição. As armas da competição da empresa devem mirar o alvo associado ao campo da competição escolhido pela empresa” (CONTADOR, 2008, p. 99).

Alvo coadjuvante e coerência na nomenclatura dos alvos –

“1) é uma modulação no alvo da arma para melhor objetiva-la, é um objetivo secundário e complementar que a arma deve mirar para melhor canalizar e orientar sua utilização; 2) é determinado pelo campo coadjuvante ou pela aplicação da arma; 3)

pode ser qualquer um dos nove alvos das armas ou um diferente” (CONTADOR, 2008, p. 102).

Tipologia dos modelos – Contador (2008) mostra que modelos são representações simplificadas da realidade. Três são os tipos de modelos mais utilizados na maioria das ciências: icônicos, analógicos e simbólicos (CONTADOR, 2008, p. 104).

Caracterização do modelo de campos e armas da competição – “O modelo de campos e armas da competição é simultaneamente analógico e símbolo, pois utiliza conceitos qualitativos e variáveis matemáticas. A manipulação do modelo permite testar ideias e realizar experiências virtuais sem riscos e a baixo custo” (CONTADOR, 2008, p. 105).

Objetivo multifacetado do modelo – “Objetivo geral; servir de instrumento para a empresa aumentar seu grau de competitividade. Na verdade, o objetivo do modelo possui múltiplas faces” (CONTADOR, 2008, p. 105).

Postulados – Contador (2008) indica que uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, mas terá alvos diferentes. Para competir em um campo, são necessárias várias armas da competição, 1ue terão idêntico alvo (CONTADOR, 2008, p. 107).

Indica também a função dos indicadores de desempenho operacional – “São utilizados apenas para controlar a eficácia da implementação das estratégias competitivas operacionais” (CONTADOR, 2008, p. 108).

As variáveis quantitativas – “As variáveis primárias são intensidade da arma e grau de competitividade. As três variáveis fundamentais são intensidade média das armas, foco e dispersão. As duas terciárias são aproveitamento e poderio competitivo” (CONTADOR, 2008, p. 109).

A tese o modelo de campos e armas da competição –

“Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado. Essa tese dá o critério para definir onde a empresa precisa ter alto desempenho e para formular suas estratégias competitivas. Devido à magnitude de sua importância e ao fato de contrariar os preceitos da qualidade total, o rigor da metodologia científica impõe que essa posição seja formulada como tese, o que obriga sua validação. Segundo Abbagnano

(2000), corolário é uma proposição deduzida de uma demonstração precedente que contém um acréscimo de conhecimento. Como a tese do modelo de campos e armas da competição é verdadeira, pois já foi validada, dela é possível obter, pelo processo dedutivo, os corolários” (CONTADOR, 2008, p. 113).

Os 14 corolários que relacionam os campos da competição – “Cada corolário relaciona a tese a um campo da competição e a seu respectivo alvo”. Os corolários relacionados às armas relevantes e ao foco – “Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas nas armas relevantes para os campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado. Para a empresa ser competitiva não há condição mais relevante do que ter alto foco das armas nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado” (CONTADOR, 2008, p. 112).

Contextualiza o grau de competitividade da empresa – “Grau de competitividade é a medida da competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico”. Variável intensidade da arma – Intensidade da arma é a intensidade com que cada arma da competição é utilizada pela empresa, avaliada em cinco níveis (mais o zero). É também a potência, o alcance de uma arma e o grau de eficácia da utilização dos recursos da arma” (CONTADOR, 2008, p. 114).

Contador (2008) incorpora a avaliação da intensidade da arma – “Intensidade da arma é uma variável discreta com domínio entre 0 e 5, que deve ser avaliado conforme descrição feita no questionário ou pelo método expedito” (CONTADOR, 2008, p. 116).

Foco, dispersão e intensidade média das armas –

Contador (2008) define foco como a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. Dispersão é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. Indica a utilização de armas úteis à competição empresarial no campo da competição escolhido pela empresa. Intensidade média das armas é a média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa, tanto as relevantes, quanto as semi-relevantes e as irrelevantes (CONTADOR, 2008, p. 118).

Importância do foco e da dispersão – “O foco evidencia o poder competitivo que a empresa possui em cada campo da competição, pois ele representa a média da intensidade das armas relevantes para cada campo. Há correlação positiva muito forte entre o foco e grau de competitividade da empresa. A dispersão não influencia a com-

petitividade da empresa e torna evidente o desperdício de esforços e recursos” (CONTADOR, 2008, p. 122).

Configuração dos focos e dispersões das armas da competição e a variável aproveitamento – “A configuração dos focos e dispersões das armas da competição da empresa apresenta os valores do foco e da dispersão para cada campo da competição. Aproveitamento é a capacidade da empresa em ser competitiva com menor custo e é medido pela diferença entre o foco e a dispersão das armas da competição no mesmo campo da competição”. A variável do poderio competitivo – “Poderio competitivo da empresa num subconjunto de campos é a média dos valores do foco de cada campo coadjuvante que forma esse subconjunto de campos” (CONTADOR, 2008, p. 123).

Contador (2008) demonstra a validação do modelo de campos e armas da competição – “O modelo de campos e armas da competição é adequado, capaz e suficiente para analisar as formas usadas pelas empresas para competir identificar e analisar suas estratégias competitivas, para explicar os fatores determinantes da sua competitividade, para recomendar medidas destinadas a ampliação da sua competitividade e para formular suas estratégias competitivas” (CONTADOR, 2008, p. 152).

11 - IDENTIFICAÇÃO DO POSICIONAMENTO COMPETITIVO DA EMPRESA LOGITRANCARGO LTDA.

A formulação da estratégia competitiva proposta pelo modelo de campos e armas da competição é suficientemente e adequadamente para uma estruturação da estratégia da empresa alvo do estudo: Logitrancargo Ltda., outrossim, corroborará no aumento da sua competitividade. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, para verificar como está atualmente o seu grau de competitividade, buscando alinhar sua estratégia de negócio com a consonância do mercado em que se encontra do par produto/mercado escolhido. O Modelo CAC permitirá estudar e verificar os resultados esperados, dessa pesquisa, através dos questionamentos realizados, das observações feitas, dos depoimentos levantados nas entrevistas será verificada qual a vantagem competitiva que esta empresa poderá oferecer a seus clientes alvos. Serão levados em considerações ambientes administrativos, operacionais, cenários de negócios e processos de seus gestores e parceiros.

12 – ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Como a empresa é de pequeno porte, o responsável pelas informações e pelo planejamento estratégico da empresa, Sr. Luiz Antônio Junior, tem uma agenda de visitas à feiras da área, eventos logísticos, participação em eventos operacionais ocorridos na região de São Paulo e junto aos órgãos jurisdicionadores, reuniões e visitas aos seus parceiros e clientes, assinatura de periódicos da área, entre outras atividades que o ajudam a entender o macro ambiente empresarial, entender a estrutura das indústrias produtoras do setor de cargas pesadas e superpesadas, entender os clientes e os fornecedores, identificar os concorrentes atuais e os potenciais, tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes, entender os concorrentes atuais, identificar e avaliar as oportunidades e ameaças, analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade, analisar as vantagens competitivas da empresa e dos concorrentes, formular alternativas de estratégia de negócio, definir as estratégias operacionais e coordenar sua implementação, controlar os resultados das estratégias adotadas, disseminar no mercado estas práticas.

13 – PREPARAÇÃO PARA A FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA – DEFINIÇÃO DA EMPRESA ALMEJADA

Será proposto analisar e identificar as alterações na estratégia competitiva da empresa Logitrancargo Ltda., de forma aumentar seu grau de competitividade, num processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo modelo de campos e armas da competição, o qual é capaz e suficiente para gerar estratégias que aumentam o grau de competitividade para esta empresa. Será feito através de uma metodologia quali-quantitativo da Teoria da Competitividade, já testado e validado. Assim, será utilizado este modelo para estudar a estratégia competitiva da empresa, neste estudo de caso.

14 – DELINEAMENTO DOS OBJETIVOS PERMANENTES

A empresa Logitrancargo ao longo de sua história e de seus sócios, participou de importantes projetos e construções no Brasil tais como: Cesp, Chesf, Tucuruí, Industrial Usina de Jirau, Usinas Térmicas, Parques Eólicos, Usinas Hidrelétricas Itaipu Binacional, e deseja satisfazer as expectativas de seus clientes nas áreas de - Consultorias; - Prestação de serviços nas áreas de: - Transportes de equipamentos especiais em peso e/ou dimensões; - Logística de transportes nos modais: rodoviário, fluvial, marítimo e cabotagem; - Transportes horizontais e verticais; - Projetos de logística e transportes "door to door"; - Remoções industriais; - Transportes de contêineres e cargas gerais consolidadas; e - Operações de descarga e colocação na Base.

Campos da competição que representam as necessidades, preferências e expectativas do cliente da Logitrancargo do ponto de vista cliente: 1) Condições de Pagamento; 2) Prazo de Entrega do Produto; 3) Preço; 4) Qualidade do Serviço.

15 – FIXAÇÃO DOS OBJETIVOS PERMANENTES

Com os avanços tecnológicos e o mercado cada vez mais competitivo, tornou-se vital o fortalecimento técnico no campo logístico de transportes. A Logitrancargo é uma empresa criada para levar experiência em projetos logísticos. Estão em avançado estágio de crescimento, superando desafios e com o apoio de seus parceiros e clientes, conseguiram se firmar neste mercado altamente competitivo. Contam com uma equipe expressivamente qualificada no segmento para atender com excelência.

Apoiam-se nos pilares firmes da qualidade dos seus serviços, para assegurar eficácia e transparência de seus resultados. Seu objetivo não é apenas suprir as expectativas de seus clientes, na prestação de serviços logísticos nas áreas Automotiva, Ferroviária, Industrial, Siderúrgica, Metal-Mecânico, Energia, Óleo e Gás, Papel e Gás, Petroquímica, Construção, mas sim superá-las. Atendem a nível Brasil diretamente e mundialmente através de seus parceiros, podendo colaborar com o diferencial de seus projetos. A empresa visa uma operação com amplo horizonte, atendendo aos desejos e demandas de seus clientes, por meio do desenvolvimento de projetos de prestação de serviços logísticos e oferta de serviços feitos em parceria com seus fornecedores sempre almejando reconhecimento pelo mercado e por seus clientes através de atestados de capacidade técnico comercial.

O planejamento estratégico da Logitrancargo diz respeito a poder atender com excelência às demandas dos clientes, pelo desenvolvimento e oferta de produtos e serviços que contribuam para a melhoria da qualidade de vida das empresas e das pessoas de forma sustentável; ser empresa de referência, reconhecida como a melhor opção por clientes, colaboradores, comunidade, fornecedores e investidores, pela qualidade dos produtos, serviços e relacionamento feitos através a qualidade e do cumprimento dos prazos de entrega.

Campos da competição que representam os objetivos permanentes da Logitrancargo, substituídos por campos da competição do ponto de vista da Logitrancargo:

1) Prazo de Entrega do Produto; 2) Preço do Produto e 3) Qualidade do Produto.

16 – ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, seu sistema não é formal, onde apoia-se em sua estrutura organizacional, não dispõe de controles administrativos e operacionais baseados em um sistema integrado de gestão empresarial (ERP), tendo as planilhas eletrônicas a fonte de seus controles e geração de relatórios, para a tomada de decisões e planejamento estratégico. O responsável pelas informações e pelo planejamento estratégico da empresa, Sr. Luiz Antônio Junior, tem uma agenda de visitas à feiras da área, eventos logísticos, participação em eventos operacionais ocorridos na região de São Paulo e junto aos órgãos jurisdicionadores, reuniões e visitas aos seus parceiros e clientes, assinatura de periódicos da área, entre outras atividades que o ajudam a entender o macro ambiente empresarial, entender a estrutura das indústrias produtoras do setor de cargas pesadas e superpesadas, entender os clientes e os fornecedores, identificar os concorrentes atuais e os potenciais, tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes, entender os concorrentes atuais, identificar e avaliar as oportunidades e ameaças, analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade, analisar as vantagens competitivas da empresa e dos concorrentes, formular alternativas de estratégia de negócio, definir as estratégias operacionais e coordenar sua implementação e controle dos resultados e das estratégias adotadas.

17 – ANÁLISE DOS FATORES COMPETITIVOS E DO MACRO AMBIENTE

Como o Brasil possui uma matriz baseada no modal rodoviário, e com elevação no gasto com transporte - Matriz de transporte rodoviário de carga no Brasil é de 61,30%, possuindo com baixa intermodalidade. O que reflete um baixo conhecimento das vantagens proporcionadas pelos demais meios de transporte, denotando vantagens nesse modal.

Análise do cenário logístico no Brasil: (Cenários; Desafios; Perspectivas; Demanda da Logística): O Panorama da logística no Brasil Logística e cadeia produtiva: A cadeia produtiva é um processo integrado, assim como deve ser a boa logística. Hoje, falamos em logística integrada ou em gestão da cadeia de suprimentos, pois todos os envolvidos são interdependentes. Há tempos a logística deixou de ser sinônimo de transporte. Fabricantes de matérias-primas estão envolvidos em entregar o produto de acordo com a necessidade do produtor. O produtor, dentre outras coisas, precisa pensar na embalagem do produto de forma que facilite o transporte, a exposição, a segurança, o meio ambiente, os distribuidores e grandes fabricantes precisam ter seus sistemas integrados para garantir a disponibilidade do produto no momento certo. Então, os transportadores e fornecedores de tecnologia também fazem parte do processo. Esta integração é uma tendência mundial e já é realidade no Brasil. As empresas e os modais de transporte: Existem boas empresas que oferecem serviços logísticos integrados, os operadores logísticos. Eles oferecem serviços integrados de gestão de estoque, transporte, armazenagem, consolidação e desconsolidação de cargas, que é o caso da Logitrancargo.

São serviços que agregam valor ao cliente. Mas infelizmente, para transporte nacional, 60% das cargas utilizam as rodovias, mesmo quando elas devem ser enviadas de norte a sul, viajando mais de 3000 km. Isto é economicamente inviável, e outros modais de transporte seriam mais vantajosos, se estivessem disponíveis. Na Rússia, concorrente direto do Brasil no cenário internacional, cerca de 80% das cargas viajam de trem, que é mais barato para as longas distâncias e mais seguro, pode ser entendido como uma ameaça ao setor rodoviário e à empresa em questão.

O principal problema do ponto de vista logístico é a infraestrutura. Pouco mais de 10% das nossas estradas são pavimentadas, o que soma menos de 250 mil km. Não adianta tentar comparar esta situação com países desenvolvidos. Ainda assim, se quisermos comparar esta situação com os outros membros do BRIC, o Brasil está muito atrás. A Rússia tem mais de 600 mil km de estradas pavimentadas enquanto a China

e a Índia têm, cada uma, em torno de 1,5 milhão de km de estradas asfaltadas. E vale lembrar que as rodovias são nosso “ponto forte”. O Brasil tem apenas 30 mil km de ferrovias contra 63 mil km da Índia, 77 mil km da China e 87 mil km da Rússia. Apenas para colocar estes números em perspectiva, os EUA têm mais de 220 mil km de trilhos. Com relação aos navios a situação não é diferente. Temos 14 mil km de hidrovias. Rússia e China tem mais de 100 mil km cada uma. Nos portos brasileiros, estima-se que o custo de movimentação por tonelada seja de US\$ 13 enquanto a média mundial é de US\$ 7. Some isso tudo ao fato de que as rodovias são o principal meio de transporte de cargas no Brasil, e você tem a receita para uma distribuição cara, ineficiente e inconsistente, ajudando a aumentar o chamado Custo Brasil, atrapalhando a formatação de custos VS lucratividade da Logitrancargo.

Além da infraestrutura viária existem ainda problemas relacionados à tecnologia utilizada: baixo índice de rastreamento de cargas, nem sempre se tem integração de sistemas e muitas vezes os modelos de previsão de demanda são inapropriados ou inexistentes. A melhoria do processo logística global depende da solução de cada um destes elementos. Como os problemas afetam a produtividade: Estes números citados fazem com que os produtos brasileiros percam competitividade e o consumidor pague um preço alto. Se as estradas não estão em boas condições, aumenta o custo de transporte, que é inevitavelmente transferido ao consumidor. O frete é um dos principais componentes dos custos logísticos. Por esses motivos, a qualidade é intrínseca nos parceiros utilizados pela Logitrancargo.

O roubo de cargas ainda é um problema muito preocupante no Brasil. Em 2009 foram registrados mais de 1 bilhão de Reais em prejuízos com roubo de cargas. Este custo também é repassado ao consumidor final, tornando o roubo de cargas um problema de todos nós. Além disso, se as empresas não fazem a gestão da demanda de maneira correta, acabam com estoques elevados, que custam caro. Com a quantidade de dados disponíveis hoje é possível fazer uma excelente previsão de demanda, mantendo níveis de estoques mais baixos sem causar rupturas.

Estes dois elementos, transporte e estoque, são os principais componentes do que chamamos de custos logísticos. A infraestrutura e o crescimento econômico: Caminhamos para o colapso logístico. A crise mundial diminuiu as demandas e deu brevidade à nossa infraestrutura, mas os números já mostram que estamos voltando aos patamares anteriores. O crescimento do Brasil está maior que o crescimento da oferta

de transporte (rodoviário), que tende para o apagão. A economia está crescendo, mais famílias tem acesso aos diferentes bens de consumo, mas não vemos investimentos substanciais em infraestrutura. Sem investimentos maciços nos portos, aumentando a capacidade e a eficiência, o transporte no Brasil continuará caro e altamente dependente dos caminhões. Situação do transporte rodoviário: Não somente temos poucas estradas asfaltadas, como o estado de conservação é insuficiente. Isto acarreta atrasos, maiores custos de manutenção da frota e preços maiores para os consumidores. Os pneus dos caminhões duram em média 250 mil km no Brasil, metade do que dura nos EUA e 100 mil km a menos do que na vizinha Argentina. Os amortecedores dos caminhões no Brasil duram em média 80 a 150 mil km enquanto em estradas adequadas, este número sobe para 200 mil km. O custo do transporte rodoviário é muito grande no Brasil, especialmente para longas distâncias, para as quais deveríamos utilizar outros meios de transporte. Veja o exemplo de um frete de pouco mais de 1000 km, entre Goiás e o Porto de Paranaguá, no Paraná feito por caminhões: custa 75 dólares por tonelada. A mesma distância, se fosse percorrida nas hidrovias americanas custaria 18 dólares por tonelada.

Trens e navios. A produtividade e eficiência de outros setores de transporte no Brasil não são diferentes do que já discutimos para as rodovias. No maior porto do Brasil, o Porto de Santos, a carga fica parada em média 17 dias, enquanto a média mundial é de 5 dias.

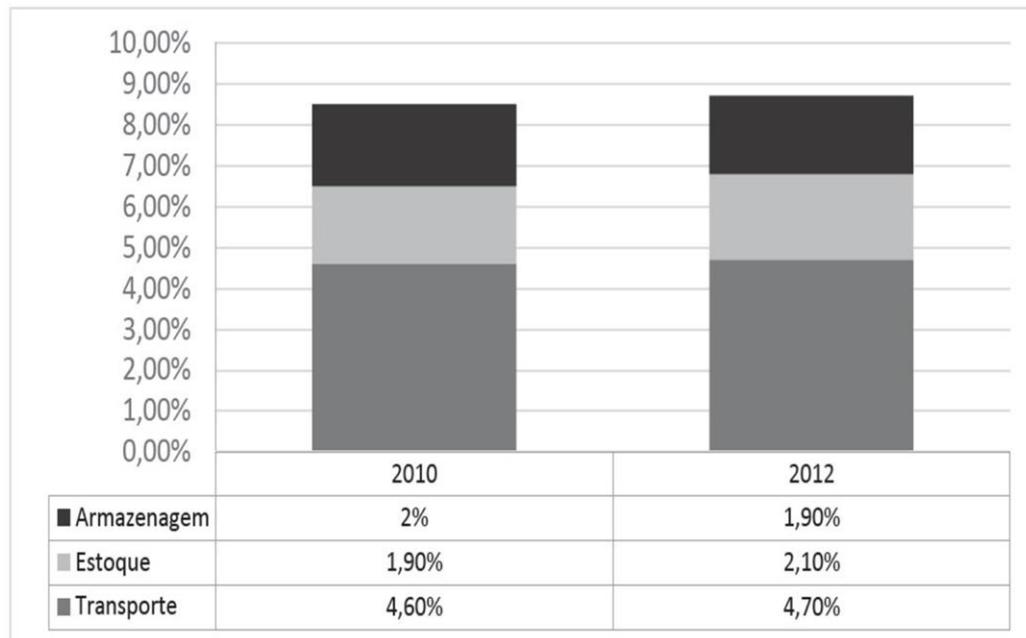
Na Suécia, por exemplo, um contêiner fica parado em média apenas por 2 dias. Em outras avaliações a ineficiência também é notável: em um dos maiores e mais movimentados portos do mundo, o Porto de Roterdã, a média de carga movimentada por funcionário é de 300 mil toneladas por ano, enquanto no Porto de Santos são 50 mil toneladas por ano. O próprio governo reconhece o atraso dos portos, através de estudos realizados pelo IPEA. Eles mostraram que é preciso investir na construção, ampliação e recuperação dos terminais, na melhoria dos acessos terrestres, na dragagem e na infraestrutura em geral. O investimento necessário, estimado pelo mesmo estudo, era de 43 bilhões de Reais, mas o PAC alocou apenas 10 bilhões para os portos.

As ferrovias padecem de outro mal: elas são incompatíveis entre si. Existem diferentes tamanhos de bitolas no Brasil, então um trem não consegue ir para regiões diferentes. O IPEA também estimou o custo para solucionar estes gargalos ferroviários em 76 bilhões de reais, principalmente para a construção de novas linhas, já que temos

pouquíssimos trilhos. No entanto, os investimentos do governo têm sido de menos de 0,3% do PIB por ano, muito aquém do necessário. Com sistemas antigos e sem investimentos, as ferrovias do Brasil são lentas: média de 25km/h contra 80km/h dos trens americanos, fruto do sucateamento da malha ferroviária, que diminuiu nas últimas décadas sem receber investimentos de manutenção.

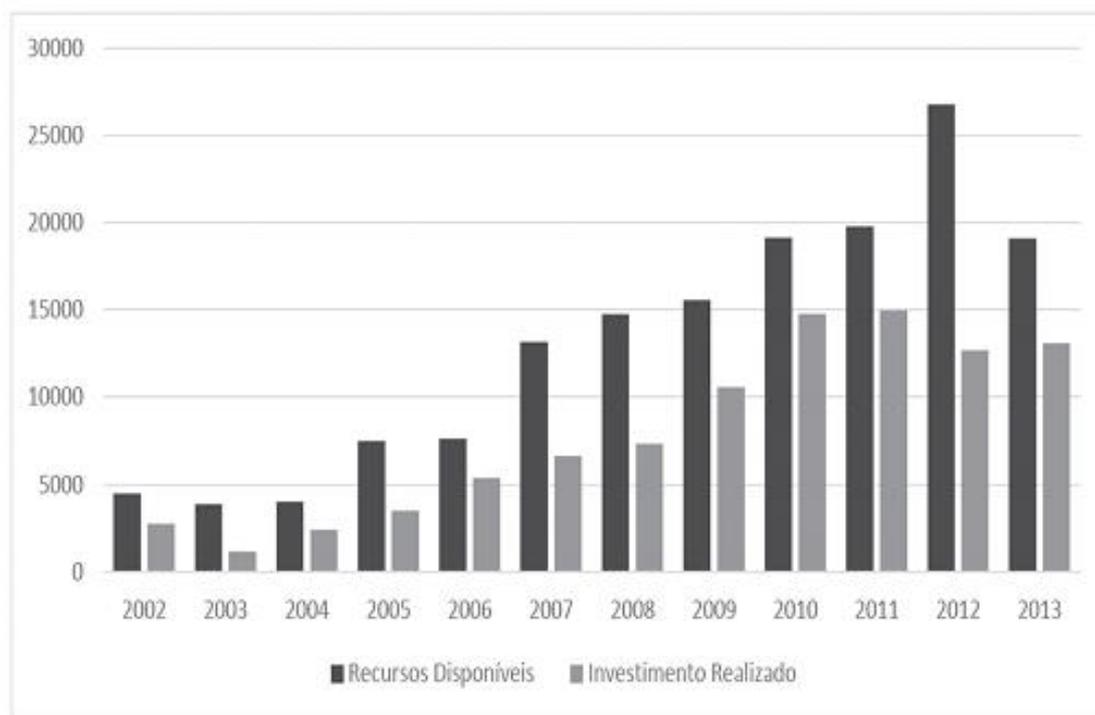
18 – COMO SOLUCINONAR PROBLEMAS LOGÍSTICOS AVENTANDO OPORTUNIDADES DE MERCADO

Gráfico 01: Percentual dos Custos Logísticos em relação a Receita nas Empresas



Fonte: ILOS, 2014.

Gráfico 02: Investimento em transporte: Liberação VS Realizado (em R\$ bilhões)



Fonte: CNT, 2014c.

Há uma boa vontade do setor privado, que se beneficia grandemente com a melhoria da nossa infraestrutura. Mas certamente a solução não é mágica e não acontece no curto prazo. É preciso manter investimentos contínuos e ter um plano de desenvolvimento logístico de longo prazo, como um plano de Estado e não um plano de governo, que muda a cada 4 anos.

O papel da iniciativa privada: Como já citado anteriormente, a iniciativa privada se beneficia da melhoria da situação logística do país. Eles encontram custos menores, mais confiabilidade e maior produtividade se a infraestrutura logística é adequada. Por isso vemos participação privada no desenvolvimento logístico nacional. Veja o exemplo das rodovias privatizadas: elas têm qualidade superior (às custas de pedágios, é verdade), mas são estradas com condições de segurança, sinalização e estado do piso de rodagem superiores à média nacional. Para as ferrovias, o setor de mineração faz o trabalho sozinho, com investimentos de até 5 bilhões de Reais por ano.

No setor de tecnologia e integração, as pesquisas e desenvolvimento de sistemas informatizados ajudam a reduzir custos tanto de transporte (como nos programas

que criam rotas para distribuição urbana) quanto de estoques (como modelos de previsão de demanda). Tecnologias para transporte e diminuição de estoques. Nos sistemas de transporte, é através do que chamamos de roteamento de veículos: trata-se de encontrar a forma mais eficiente de enviar os caminhões para fazer a distribuição dos produtos. As pesquisas nesta área têm mais de 50 anos e continuam a avançar, encontrando soluções melhores e em menos tempo. É uma área em que as pesquisas científicas são transferidas para o meio empresarial muito rapidamente. Nos sistemas de previsão de demanda, utilizamos dados históricos de vendas e cruzamos com outras informações relevantes para prever, com segurança, qual deve ser o estoque mantido e quando devem ser feitos novos pedidos.

Há ainda muitas outras tecnologias interessantes que se aplicam neste setor, como a precificação: qual deve ser o preço cobrado por um produto? As companhias aéreas usam esta tecnologia há muitos anos e aos poucos ela começa a aparecer no varejo também. Inovação: Certamente, como todas as novas tecnologias, há espaço para criatividade e inovação. Sempre aparecem soluções diferentes para resolver problemas, diminuindo o custo. Um exemplo interessante, novamente na área de distribuição, ocorreu nos EUA quando uma empresa de transporte decidiu que seu sistema de roteamento de veículos deveria evitar que os mesmos tivessem que fazer curvas à esquerda. Em vias de mão dupla, é preciso esperar que o tráfego no sentido contrário pare para que se avance à esquerda. Ficar parado custa dinheiro. Eles mostraram que conseguiam economizar tempo e dinheiro fazendo o veículo continuar seu trajeto percorrendo um caminho maior, desde que evitasse virar à esquerda.

19 – ANÁLISE DOS FATORES COMPETITIVOS – AMEAÇA DE NOVAS EMPRESAS ENTRANTES NO RAMO

O aumento de seu escopo com o tempo, a logística passou a se preocupar com um número cada vez maior de atividades e deixou de ser vista como operacional para tornar-se estratégica. Assim, deve ser considerada em decisões importantes e receber a atenção dos mais altos escalões da empresa. Em função da ampliação de sua abrangência inicialmente tratada de forma funcional, passou a integrar as diversas funções internas da empresa e hoje funciona como elo entre clientes e fornecedores. A concorrência permite que a logística usada na empresa tenha um desenvolvimento de acordo com as necessidades, como redução de custos, agrega valor, melhora os níveis

de serviço e conseqüentemente maximiza a lucratividade, aumento do nível de serviço ofertado ao cliente. Não restam dúvidas de que o gerenciamento logístico de forma eficiente proporciona impactos financeiros. Como essas condições, justifica-se que este seja o caminho escolhido por um número crescente de empresas para buscar vantagens sobre a concorrência isoladamente ou em conjunto com diferencial competitiva reforçada ao se constatar que alguns dos segmentos mais competitivos do mercado, O diferencial da Logitrancargo nesse contexto diz respeito ao atendimento primoroso e a confiabilidade nas operações realizadas.

20 – CAC PARA CERCEAR A AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES

A empresa Logitrancargo tem como ponto principal a oferta de uma prestação de serviços bem elaborada, com bom atendimento e bem administrada, sendo assim algumas armas podem ser valorizadas e empenhados recursos à promoção do potencial delas, visando o cerceamento da ameaça de novos entrantes, sendo algumas possíveis: Administração de vendas e sistema de elaboração de proposta técnico comercial.

21 – ANÁLISE DO PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES

Três níveis estratégicos podem ser delineados em uma empresa: o corporativo, mais envolvido com decisões de longo prazo, as unidades de negócio, envolvendo mais decisões de médio prazo e o nível funcional, dependente de decisões tomadas em curto prazo. Logística custa dinheiro. Erros no gerenciamento logístico custam clientes. Atualmente muitas empresas já têm consciência que a qualidade dos processos logísticos representa um considerável fator de sucesso para seus negócios. Isto fica mais evidente, quando se considera que o custo logístico em relação ao faturamento nas empresas de manufatura pode perfeitamente chegar a 10% ou mais. Além disso, processos logísticos eficientes oferecem uma oportunidade de criar vantagens em relação à concorrência, aumentando assim seu apelo comercial. Esta situação causou uma mudança nas empresas que atuam no segmento logístico. Paralelamente à clássica tarefa de distribuição – mercadorias no prazo certas, em perfeitas condições e colocadas à disposição nas quantidades necessárias – é oferecida, por algumas delas, uma gama mais completa de serviços logísticos. Quando aproveitados corretamente, estes serviços trazem resultados muito positivos para o contratante. Contrariando Porter

(1989), afirmam que a busca simultânea desses dois objetivos quebra um antigo paradigma, segundo o qual existe um trade-desligado inexorável entre custos e qualidade de serviços, ou seja, a crença de que melhores níveis de serviço implicam necessariamente maiores custos. As empresas que conseguem alcançar a excelência logística tendem a quebrar esse paradigma. Nesse sentido a Logitrancargo é bastante flexível com relação ao quesito negociação, as margens são bem estudadas as para proporcionar ao cliente o melhor cenário de poder na escolha de seus fornecedores.

22 – CAC PARA REDUZIR O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES

Campos da competição para reduzir o poder de negociação dos clientes:

Preço.

Armas da competição para reduzir o poder de negociação dos clientes:

Administração de vendas; Fixação do preço do produto; Monitoramento da satisfação do cliente; Controle do processo produtivo; Controle e melhoria de qualidade; Frota própria ou parceria com transportadora; Acompanhamento do desempenho dos fornecedores.

23 – ANÁLISE DO PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Fleury *et al.* (2000) listam seis dimensões necessárias ao atingimento da excelência logística: O sucesso do cliente, dimensão relacionada com a forma como a empresa enxerga seu relacionamento com os clientes. A integração interna, gerenciamento integrado dos diversos componentes do sistema logístico. A integração externa, significando desenvolver relacionamentos colaborativos com os diversos participantes da cadeia de suprimentos. Os processos baseados no tempo, considerando que a velocidade de resposta é um fator determinante para construção da vantagem competitiva. A mensuração abrangente, pois garantir a velocidade de resposta torna fundamental a adoção de sistemas de mensuração de desempenho ágeis, abrangentes e consistentes. O benchmarking, direcionador de melhorias contínuas, prioridade para as empresas que buscam a excelência logística. Existem cinco categorias de Abordagem de estratégia competitiva, e dentre elas se destaca a - Estratégia de Fornecedor de Melhor Custo – oferece aos clientes mais valor pelo dinheiro, combinado a ênfase de custo

baixo com a ênfase de diferenciação classe A. A meta é obter os melhores (mais baixos) custos e preços em relação aos produtores de produtos comparáveis. Sendo uma prestadora de serviços de logística, sempre utilizam a métrica de melhor preço pela melhor qualidade, sendo que sempre fazem um mínimo de cinco cotações para chegar ao melhor preço de fornecimento.

24 – CAC PARA REDUZIR O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Preço.

Armas da competição para reduzir o poder de negociação dos fornecedores

Rede de relacionamento interpessoal.

25 – ANÁLISE DA RIVALIDADE ENTRE EMPRESAS

A Logitrancargo em decorrência da experiência de seus gestores optou pelas seguintes estratégias para analisar a rivalidade entre seus concorrentes: - Estratégia de Grande Diferenciação – procura diferenciar o produto da empresa em relação ao mesmo produto oferecido por rivais de maneira a atrair uma grande faixa de compradores. - Estratégia de Nicho de Mercado Baseado em Custos Menores – concentrar em um segmento mais estreito de compradores e superar a concorrência dos rivais na base de menor custo para servir os membros do nicho. - Estratégia de Nicho de Mercado Baseado na Diferenciação – oferecer aos membros do nicho um produto ou serviço personalizado de acordo com seus gostos e suas necessidades.

26 – CAC PARA CERCEAR A RIVALIDADE ENTRE EMPRESAS EXISTENTES

Preço.

Armas da competição para cercear a rivalidade entre empresas existentes

Rede de relacionamento interpessoal.

27 – ANÁLISE DA AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

Com o tempo, os administradores passaram a ter maior conhecimento sobre este procedimento, passando então a perceber que a terceirização não proporcionava apenas uma redução de custos, mas também uma vantagem competitiva, uma vez que a organização passava a ter a oportunidade de dar maior enfoque ao seu produto ou atividade final. Assim, conforme Silva (2007, p.01), a terceirização pode ser definida como: A transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenham esta atividade terceirizada como sua atividade-fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade. Essa satisfação pode ser definida como agilidade, flexibilidade, polivalência e multifuncionalidade do pessoal especializado da empresa que é revertida ao cliente em forma de entregas pontuais, esta é a análise que a Logitran-cargo realiza quando abordada sobre serviços substitutos aos por ela prestados.

28 – CAC PARA CERCEAR A AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

Campos da competição para cercear a ameaça de produtos ou serviços substitutos

Qualidade do produto.

Armas da competição para cercear a ameaça de produtos ou serviços substitutos

Multifuncionalidade (flexibilidade/polivalência) do pessoal.

29 – IDENTIFICAÇÃO DAS AMEAÇAS – OPORTUNIDADES E RISCOS

Descrição das ameaças que pairam sobre o segmento de negócio

Analisando as diversas facetas de ameaças, o gestor, Sr. Luiz Antônio Junior citou as que seguem: O fato de ser um provedor de baixo custo em uma indústria oferece alguma defesa atrativa contra as cinco forças competitivas: - Enfrentar o desafio de concorrentes; - Defender-se contra o poder de barganha dos compradores; - Enfrentar a alavancagem de barganha dos fornecedores; - A entrada potencial de novas empresas no mesmo segmento par/produto mercado; - A concorrência contra substitutos.

30 - OPORTUNIDADES

Como converter essas ameaças em oportunidades

A descoberta de maneiras de inovar na reestruturação de processos, pessoas e tarefas, cortes de supérfluos e fornecimento de coisas básicas de maneira econômica pode revelar vantagens de custo reconfigurando a cadeia de valor que a Logitrancargo poderá ofertar, que incluirão: - Simplificação e otimização do projeto do cliente; - Remoção de tudo que for extra e oferecendo somente o básico, sem produtos ou serviços supérfluos, cortando atividades com múltiplas características e opções e seus custos associados; - Mudança para um processo tecnológico mais simples, menos intensivo de capital ou mais eficiente; - Transferência das instalações ou mesmo praticar logística *"in house"*, para mais perto dos fornecedores ou clientes (ambos) para cortar custos de logística de entrada e saída etc.

31 – AMEAÇAS E RISCOS

Análise e avaliação dos riscos

Consequentemente, a capacidade que tem uma empresa de baixo custo para estabelecer o piso do preço da indústria e ainda ter lucro propicia uma barreira contra sua posição de mercado. A qualquer tempo que a concorrência de preço se torna uma grande força de mercado, as rivais menos eficientes sofrem uma pressão esmagadora, este é um risco inerente às operações pela Logitrancargo. As estratégias relacionadas à logística estão direcionadas basicamente a redução de custos e melhora significativa do setor, agregando assim maior qualidade ao produto na visão do consumidor. Segundo Bowersox e Closs (2001), a empresa que busca um diferencial logístico para superar a concorrência deve oferecer um serviço de alta qualidade por um custo total inferior utilizando-se da flexibilidade e agilidade, esta tendência pode ser um risco desde que adotada pelos concorrentes da Logitrancargo.

32 – IDENTIFICAÇÃO DOS POSNTOS FORTES E FRACOS

Descrição dos pontos fortes da empresa

Como pontos fortes foram identificados: Preços competitivos; Relacionamento pessoal no atendimento, no local onde é sede da empresa; ótimo relacionamento com o mercado; Rapidez no atendimento e fidelização de clientes, ações e repostas rápidas pelo nível de decisão na pirâmide hierárquica.

Campos da competição que traduzem os pontos fortes da empresa

Prazo de Entrega do Produto e Preço.

Armas da competição que traduzem os pontos fortes da empresa

Equipe técnica de vendas; Sistema de elaboração de proposta técnico comercial; Conhecimento personalizado do cliente; Parcerias com fornecedores; Multifuncionalidade (flexibilidade/polivalência) do pessoal.

Descrição dos pontos fracos da empresa

Como pontos fracos foram identificados: Como são uma empresa de terceirização, a garantia dos serviços nem sempre tem o crivo da supervisão, pela escassez desse tipo de mão de obra; Um Atendimento através de (SAC), atualmente não possui; Visitas a campo, prospecção de clientes através de vendedor ou representante de atendimento pessoal e / ou canais virtuais, como *Apps*, e redes sociais; Sistemas de Gestão de pedidos/acompanhamento Follow-ups; Banco de dados de potenciais clientes / cadastro eletrônico de clientes.

Campos da competição que traduzem os pontos fracos da empresa

Qualidade / Prazo de entrega.

33 – POSICIONAMENTO COMPETITIVO – SEGMENTO DO MERCADO COMPRADOR

Por meio de questionário semiestruturados foi possível identificar o par produto/mercado: Prestação de serviços nas áreas de transporte pesado e superpesado e movimentação de cargas horizontais e verticais, nas áreas de transportes de equipamentos especiais em peso e/ou dimensões; logística de transportes nos modais rodoviário, fluvial, marítimo e cabotagem; transportes horizontais e verticais; projetos de logística e transportes “*door to door*”; remoções Industriais; transportes de contêineres e cargas gerais consolidadas; operações de descarga e colocação na base, das segmentos:

Armazenagem; Automotivo; Ferroviário; Industrial; Siderúrgico; Metal-Mecânico Energia; Óleo e Gás; Infraestrutura; Papel e Celulose; Petroquímico; Construção.

34 – CAMPOS DA COMPETIÇÃO ATUAIS – PRINCIPAIS COADJUVANTES

Tabela 01: Campos atuais da competição principais e coadjuvantes escolhidos pela empresa para o produto nesse mercado

2- Condições de Pagamento	8- Prazo de Entrega do Produto	9- Preço	14- Qualidade do Produto
Coadjuvante	Principal	Coadjuvante	Principal

Adaptado de campos e armas da competição, Contador (2008).

35 – IDENTIFICAÇÃO DOS CACs VALORIZADOS PELO MERCADO

Campos da competição valorizados pelos clientes da Logitrancargo

Do ponto de vista cliente: 1) Condições de Pagamento; 2) Prazo de Entrega do Produto; 3) Preço da Prestação de serviços; e 4) Qualidade do Serviço e no Atendimento.

Todas as informações foram colhidas da na empresa em questão, por meio de entrevistas e questionário semiestruturadas com seus proprietários.

36 – CACs COADJUVANTES - CONCORRENTES

Concorrente 01 - Nome: JMW Transportes Ltda.

Características competitivas do concorrente 01:

A JWM está atuante há mais de 20 anos no mercado desenvolvendo parcerias, conquistando e mantendo a confiança de seus clientes. Conta com uma Frota diversificada, com veículos modernos e prontos para atender às necessidades de seus clientes, que pode ser desde uma simples coleta e entrega, até o carregamento de peças e materiais especiais. Atenta às inovações trazidas pelo mercado, passou a agregar serviços dentro da cadeia logística de seus clientes, compreendendo o abastecimento das linhas de produção, movimentação interna de materiais, gestão das operações de armazenagem, transportes especiais, produtos químicos e sua distribuição, operações de carga projeto e cargas do setor aeronáutico. Buscam conquistar não somente clientes,

mas parceiros, e para que isso aconteça oferecemos um serviço pontual com qualidade e segurança. Suas características competitivas são: Imagem boa de mercado, tem crescido muito nos últimos anos principalmente nos clientes de pequeno porte (fabricantes), decisões rápidas, corpo diretor jovem.

Pontos Fortes e fracos do concorrente 01:

Fortes: Localização, Preço, Condições de Pagamento, Prazo de Entrega do Produto; Fracos: Qualidade, Prazo de atendimento e frota própria.

Principais campos da competição do concorrente 01:

Preço, Condições de Pagamento, Prazo de Entrega do Produto.

Concorrente 02 - Locar Guindastes e Transportes Técnicos Intermodais.

Características competitivas do concorrente 02:

Uma empresa que investe em tecnologia para proporcionar soluções inteligentes, econômicas e seguras. A empresa Locar é uma das maiores empresas na América Latina especializada em movimentação de cargas e pessoas. Seu objetivo é proporcionar a eficácia dos resultados por meio de soluções integradas, com resultados que satisfaçam os clientes. Soluções em guias, guindastes, serviços marítimos, plataformas aéreas, transportes pesados, remoções e sistema de pesagem. Suas características competitivas são: Imagem ótima de mercado, muitos equipamentos próprios, rápido crescimento na área, principalmente nos clientes de pequeno grande (fabricantes), disponibilidade de capital para investir.

Pontos Fortes e fracos do concorrente 02:

Fortes: Localização Privilegiada; Tradição no Mercado; Prazo de Entrega do Produto, Qualidade do Produto; Fracos: Preço para projetos de menor expressividade, Qualidade do Atendimento virtual; Condições de Pagamento, Atendimento pessoal ruim.

Principais campos da competição do concorrente 02:

Prazo de Entrega do Produto, Qualidade do Produto, Qualidade do Atendimento.

Concorrente 03 - UTC Overseas Freight Forwarder.

Características competitivas do concorrente 03:

A UTC Overseas atua no mercado de transportes internacionais oferecendo os mais variados serviços de transporte e logística internacional. Especializada na área de projetos e com grande conhecimento e experiência adquirida, oferecem serviço completo e soluções logísticas para atender todas as necessidades de seus clientes no transporte marítimo. A UTC Overseas é uma empresa dedicada a desenvolver soluções logísticas e transporte de mercadorias. Contam com uma equipe de colaboradores capacitada e dedicada a prestar total assistência em comércio exterior para empresas nos mais diversos setores. Com sede em São Paulo, também conta com escritórios próprios no Uruguai, Argentina, Paraguai, Chile, México e EUA. Em constante expansão internacional, possuem uma vasta rede de agentes e operadores logísticos, que os ajudam a ampliar o alcance global de seus serviços. A UTC Overseas está inserida entre os maiores players do mercado de comércio exterior, oferecendo aos seus clientes alternativas inteligentes e integradas para aperfeiçoar sua gestão logística.

Pontos Fortes e fracos do concorrente 03:

Fortes: Parcerias com fornecedores, Diversidade de produtos, Alcance Global, Preço Globalização de grandes projetos, equipe técnica, Condições de Pagamento; Fraco: limitações nacionais, equipamentos, Prazo de Entrega do Produto para projetos de menor expressão, Qualidade do Produto nacional, gama limitada de alguns pares de produtos, principalmente no mercado nacional.

Principais campos da competição do concorrente 04:

Preço, Condições de Pagamento, Prazo de Entrega do Produto, Qualidade do Produto, Qualidade do Atendimento: Durante da Venda, Condições de Pagamento.

37 – SUMÁRIO CAC - CONCORRENTES

Foram identificados os seguintes campos da competição e coadjuvantes dos concorrentes segundo a visão dos principais dirigentes da empresa:

- Principais: Prazo de Entrega do Produto, Qualidade do Produto,
- Coadjuvantes: Preço, Condições de Pagamento.

38 – CRITÉRIO PARA O CÁLCULO DO GRAU DE COMPETITIVIDADE

Foi discutido com o dirigente da empresa Logitrancargo, Sr. Luiz Antônio Junior e ele decidiu seguir a tendência sugerida conforme o formato abaixo:

$$\text{Grau de Competitividade} = \frac{\text{Evolução das vendas da empresa}}{\text{Evolução das vendas do mercado}}$$

39 – IDENTIFICAÇÃO E DETERMINAÇÃO DAS ARMAS DA COMPETIÇÃO E SUA INTENSIDADE

Primeira Lista - 118 armas:

Inicialmente foi discutido com os principais gestores das empresas (Luiz Antônio Júnior e Izabel Pantaleão), baseado no modelo de campos e armas da competição CAC, as possíveis armas da competição que a empresa recorre para a implementação da sua estratégia operacional. Foi indicado aos gestores a possibilidade da adaptação das armas postas pelo CAC à realidade operacional da empresa Logitrancargo. Em um primeiro levantamento junto aos gestores, foram identificadas 118 armas, em uma primeira versão.

Segunda Lista - 83 armas:

Após *brainstorm* e algumas discussões, considerações e reflexões, com intuito do reconhecimento daquelas que realmente se alinham à estratégia operacional da empresa e à sua operação, chegou-se a uma nova lista de armas da competição, agora identificada como segunda versão e, obedecendo o número de ordem da versão um para as armas remanescentes, (vide apêndice), em uma segunda versão.

40 – QUESTIONÁRIO VALIDADO PARA IDENTIFICAÇÃO DA INTENSIDADE DAS ARMAS DA COMPETIÇÃO

O questionário, abaixo, foi apresentado à empresa, junto aos dois principais gestores (Luiz Antônio Júnior e Izabel Pantaleão), para a identificação e escolha de um modelo – adaptado à operação da empresa – para a consecução da terceira e final

versão da lista de armas realmente utilizadas pela empresa, na realidade operacional atual.

QUESTIONÁRIO: AVALIAÇÃO DA INTENSIDADE ATUAL DAS ARMAS

Definições:

Arma da competição: 1. Atividade executada ou recurso utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva como marketing, tecnologia da informação, automação do processo produtivo. 2. Atividade ou recurso que não interessa ao cliente (a ele, por exemplo, não aproveita conhecer o índice de rejeição; interessa-lhe, sim, a qualidade do produto).

Intensidade da arma: Intensidade com que cada arma da competição é utilizada pela empresa, avaliada em cinco níveis. 2. Potência e alcance de uma arma. 3. Grau de eficácia da utilização dos recursos da arma.

Instruções para o preenchimento do questionário

A avaliação da intensidade de cada arma deve ser feita pela pessoa que melhor conheça o estado da arte dessa arma e que melhor conheça como a empresa e como os concorrentes se desempenham nessa arma. Assim, sugerimos que cada grupo de questão do Quadro 3 fique sob a responsabilidade do indicado, que poderá designar o subordinado que melhor atenda ao requisito citado.

Para cada arma, o respondente deve identificar, apenas mentalmente, qual é o concorrente mais evoluído nessa arma e atribuir intensidade 5 a essa arma. E anotar na coluna IA (Intensidade da Arma) qual a intensidade dessa arma na sua empresa, variando de 1 a 5.

Tabela 02: Terceira - 43 armas:

Item 4.2. - Roteiro do relatório - Questionário identificando a intensidade e a descrição das armas				
Nº	Armas da Competição	IA	Descrição da Arma	
Atendimento	3	Administração de vendas	5	Inclui: organização da força de vendas; definição das tarefas dos vendedores; planejamento dos ciclos de visitas; estabelecimento de objetivos, metas e orçamento; avaliação do desempenho dos vendedores em relação às metas; aceitação de encomenda etc.
	8	Equipe técnica de vendas	5	Inclui: assessores técnicos para auxiliar os clientes na escolha do produto; profundo conhecimento técnico sobre produto; equipe especializada (também em comércio exterior, se for o caso) etc.
	9	Sistema de elaboração de proposta técnico comercial	5	Sistema de descrição do produto, de cotação de preço, de condições de pagamento e de estabelecimento de prazos factíveis, que dê rapidez e confiança à elaboração da proposta. Vide seção 10.3.5.
	11	Flexibilidade nas condições de pagamento	4	Capacidade de adaptação à solicitação do cliente em relação às condições de pagamento, incluindo a criação de procedimentos administrativos pré-concebidos para: analisar as contra-ofertas do cliente; definir condições especiais e/ou favorecidas de pagamento; decidir sobre política de descontos a clientes especiais; decidir sobre prazo mais dilatado de pagamento; aceitar moedas alternativas de pagamento como cheques, cartão de crédito de várias bandeiras, ticket refeição; oferecimento de leasing etc. Vide subcapítulo 7.8.
	13	Conhecimento personalizado do cliente	4	Conhecimento sobre as exigências, as necessidades, as preferências, as expectativas ou os anseios do cliente assíduo (o conhecimento do maître sobre os pratos prediletos, o do barbeiro sobre o corte de cabelo preferido).
	20	Monitoramento da satisfação do cliente	4	Mensuração da satisfação do cliente após a venda. Dois principais sistemas: servqual (análise quantitativa da percepção do cliente relativa à sua experiência com os serviços prestados pela empresa e pelos concorrentes) e serperf (análise das relações entre qualidade do serviço, satisfação do cliente e as intenções de compra, partindo do princípio de que é a satisfação do cliente e não a qualidade que influencia a compra).
Produção	24	Tecnologia adequada ao processo produtivo	3	Inclui: equipamentos adequados ao tamanho do lote de produção; equipamentos destinados a facilitar a fabricação do produto; equipamentos adequados à tolerância do projeto; domínio da tecnologia inerente ao processo etc.
	26	Controle do processo produtivo	4	Inclui: mecanismos à prova de falha; controle estatístico do processo; formação e treinamento do pessoal de produção; análise da eficiência dos processos; análise do ciclo de vida do processo etc.
	32	Higiene e segurança no trabalho	3	Inclui: saúde ocupacional; psicologia aplicada ao trabalho; prevenção de riscos; utilização das normas de segurança etc.
	39	Terceirização de processos da produção	5	Inclui: desverticalização (transferência definitiva a terceiros de partes do processo de produção); eventuais contratação e subcontratação; decisão de executar internamente ou não (como processamento de folha de pagamento); decisão de fazer ou comprar com base nas competências (e não com base em custos) etc.
	41	Controle e melhoria de qualidade	4	Inclui em caráter permanente: a) adoção de um sistema e/ou filosofia da qualidade (iso 9000; cqt – Controle da Qualidade Total; Zero Defeito; Seis Sigmas; TQM – Total Quality Management); b) instalações (laboratório para testes, equipamentos metrológicos adequados); e c) empregos de técnicas, tais como cep – Controle Estatístico de Processo, ccq (Círculos de Controle de Qualidade ou atividades em pequenos grupos), pdca (plan, do, check, act), kaisen, reengenharia, 5S's, ferramentas (velhas e novas) da qualidade, sistema de detecção de falhas e de redução de defeitos, gerenciamento e controles visuais, poka-yokes (dispositivos que previnem descuidos e erros inadvertentes), prevenção e recuperação de falhas, correção de não conformidades etc. Vide seções 8.4.6 e 8.4.7.
Logística/fornecedores	43	Estruturação da rede logística	5	Objetivo: rápida entrega ao cliente, podendo chegar a um sistema just in time de entrega. Inclui: integração entre rede de suprimento e rede de distribuição (aproveitamento do retorno); medição e controle de fluxos; análise das várias modalidades de transporte (modos rodoviário, ferroviário, marítimo e aéreo); desenvolvimento de rotas otimizadas; relações cooperativas com empresas da rede de suprimento e da rede de distribuição etc. Vide Contador, 1998, cap. 31.
	44	Sistema de administração da logística	5	Sistema de recebimento, movimentação, armazenagem, preparação de pedidos, embarque, circulação externa e estacionamento. Pode usar o wms (Warehouse Management System, um gerenciador de estoque e distribuição) e o SCM (Supply Chain Management, envolvendo atividades de planejamento, recebimento, produção, entrega e devolução de insumos ao longo da cadeia de fornecedores). Vide Contador, 1998, capítulos 27 e 31.
	46	Equipamentos adequados de movimentação de materiais	4	Inclui: equipamentos mecanizados e automatizados; manutenção adequada; páletes e contêineres; equipamentos de movimentação horizontal e vertical (empilhadeiras); prateleiras; padronização de equipamentos etc. Vide Contador, 1998, cap. 27.
	47	Frota própria ou parceria com transportadora	5	Obtenção de vantagem competitiva na entrega de produtos, levando em consideração fatores econômicos e não econômicos.
	51	Rastreabilidade	4	Inclui: confiabilidade em toda rede logística; sistema de rastreabilidade do produto por cliente etc.
	53	Acompanhamento do desempenho dos fornecedores	4	Contínuo monitoramento das atividades de fornecimento para identificar áreas que requerem ajustes. Inclui: avaliação permanente do sistema de qualidade, da capacidade de projetar produto e da capacitação tecnológica e produtiva; utilização de indicadores, como o de pontualidade de entrega, qualidade do produto, conformidade da documentação etc.
	54	Certificação de fornecedores	3	Sistema de classificação dos fornecedores em: a) homologados (atingem um mínimo de qualificação); b) preferenciais (aqueles que se destacam entre os homologados e recebem a preferência para novos pedidos); e c) fornecedores certificados (aptos a fornecer produtos com qualidade assegurada, o que dispensa inspeções rotineiras). Pode recorrer a sistemas padronizados de certificação, como iso, Prêmio Nacional da Qualidade para auxiliar o processo de certificação pela empresa compradora.
	55	Desenvolvimento de fornecedores	4	Inclui: treinamento do fornecedor; busca de fornecedor de novos insumos; política de engajamento desde o projeto do produto (early supplier involvement) etc.
57	Parcerias com fornecedores	4	Parceria com fornecedores estratégicos: Inclui: contratos de longo prazo com o compromisso do fornecedor em aprimorar o fornecimento; assessoria no fornecedor para melhoria da qualidade; financiamento de projetos tecnológicos pela empresa compradora; oferecimento de programas de treinamento; administração de verbas cooperadas de publicidade etc.	

Item 4.2. - Roteiro do relatório - Questionário identificando a intensidade e a descrição das armas				
Estratégia	61	Fixação do preço do produto	4	Inclui política de preço, inclusive preços diferenciados do mesmo produto para praças com diferentes níveis de competição. Por ser arma complexa, é necessário analisar os capítulos 17 e 18 para aplicá-la.
	62	Análise da concorrência	4	Inclui: identificação das empresas que disputam o sucesso (como fornecedores e clientes) e das concorrentes atuais e potenciais; análise dos concorrentes mais significativos e de outras empresas não-concorrentes, que podem produzir impactos sobre a empresa; descoberta do segredo do sucesso competitivo dos concorrentes etc.
	63	Monitoramento dos concorrentes	3	Sistema de pesquisa concorrencial de preço, de produto, de qualidade, de prazo e de satisfação do cliente. Vigilância para detecção de empresas entrantes e produtos inovadores.
	64	Análise de viabilidade técnica-econômica de aproveitamento de oportunidade	4	Análise da viabilidade de explorar novos negócios pelo lançamento de novos produtos no mercado atual e/ou pela abertura de novos mercados com produtos atuais ou com novos. Vide seções 14.6.4 a 14.6.8.
	65	Benchmarking externo	5	Aprendizado a partir da análise abrangente e cópia das práticas de outras empresas cujo desempenho é considerado superior. Para evoluir, é necessário considerar a cultura e a estratégia das empresas para adequar suas práticas e não apenas replicá-las.
	69	Rede de relacionamento interpessoal	5	Estruturação das relações entre empresas que possuem alguma afinidade. Inclui: cluster; apl – Arranjo Produtivo Local; cooperativa; alianças; associação; parceria etc. Vide Boaventura, 2006 e Amato Neto, 2005.
	73	Relações governamentais	4	Possuir representantes credenciados junto a órgãos públicos (em Brasília e nas capitais dos estados). Inclui o exercício das atividades de lobby.
Marketing	77	Definição do par/produto mercado	5	Par produto/mercado é a entidade caracterizada simultaneamente pelo produto (ou família de produtos) e pelo mercado e evidência que se o produto ou o mercado variar, o par será outro. Uma combinação de campos da competição e de campos coadjuvantes deve ser escolhida para cada par produto/mercado. 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
	79	Segmentação do mercado	4	Identificação e caracterização dos segmentos de mercado de interesse da empresa, para cada produto ou família de produtos. Vide subcapítulo 3.4 e seção 15.4.1.
	82	Abertura e ampliação de mercados (internos e externos ao país)	3	Esforço para maximizar a participação, diversificar, penetrar e/ou desenvolver mercado. Inclui: participação em feiras e exposições; acompanhamento das notícias em jornais e revistas especializadas para identificação de oportunidades; campanhas de fidelização de clientes etc.
	84	Marketing direto	4	Obtenção de resposta direta e mensurável dos consumidores a fim de realizar uma venda ou obter informações sobre vendas prováveis. Inclui: mala direta (para público específico ou cliente-alvo); telemarketing etc.
Projeto	90	Ferramentas da qualidade do projeto	4	Inclui: definição de caracterizadores da qualidade; definição de padrões de desempenho; qfd (Quality Function Deployment ou Desdobramento da Função Qualidade); FMEA (Failure Mode and Effects Analysis – análise do modo e efeito da falha); dfa/dfm; doe; auditoria interna de qualidade do processo de projeto etc. Vide Mello, 2005, p. 34.
	95	Customização do produto	4	Personalização ou individualização do produto (bem ou serviço feito sob medida para o cliente, que é o oposto a produto padronizado). Inclui: adaptação a diversos segmentos de mercado; interação da equipe do projeto com o cliente; participação do cliente desde o início do projeto etc.
	96	Organização da equipe de projeto	3	Inclui: designação e alocação de pessoal; instalações; equipamentos etc.
	97	Gestão da equipe de projeto	4	Inclui: liderança da equipe; designação e controle de tarefas etc.
Administração/finanças	100	Estrutura organizacional	3	Adequação da estrutura à estratégia. Inclui: princípios da simplicidade; organograma achatado (estrutura hierárquica enxuta); velocidade na comunicação (principalmente das decisões); descentralização administrativa; integração entre as diversas áreas etc. vide Contador, 1996, cap. 16 e subcap. 17.1.
	102	Sistema de informação operacional	4	Sistema para controle e tomada de decisões operacionais. É mais estruturado que o sistema de informação estratégica (vide grupo de armas para Estratégia) e que o de informação gerencial, pois é padronizado e repetitivo.
	104	Controle de desempenho operacional	3	Inclui: definição de indicadores (métricas) operacionais adequados: produção, vendas, compras, serviços, atendimento ao cliente etc.
	105	Tercerização de processos não críticos	1	Inclui: subcontratação de serviços. Vide Contador, 1996, subcapítulo 17.2.
	106	Administração financeira	4	Inclui: planejamento e controle financeiro; fluxo de caixa; aplicações financeiras rentáveis; conhecimento do mercado de capitais e de linhas de financiamento; indicadores de curto, médio e longo prazos etc.
Pessoal	110	Planejamento de recursos humanos	3	Inclui: fixação dos objetivos do planejamento; identificação das competências pessoais necessárias à empresa; comparação entre as competências dos recursos humanos da organização com as dos concorrentes; formulação e implantação da estratégia de rh; avaliação do planejamento etc.
	113	Capacitação de pessoal	1	Inclui: pessoal com formação escolar adequada; treinamento da mão-de-obra, do pessoal técnico-administrativo e de vendas nas atividades técnicas e em liderança; política de crescimento do pessoal; avaliação do reflexo do investimento em capacitação no resultado organizacional; e-learning (disponibilizar conhecimento, principalmente para treinamento); treinamento com simulação de situações; universidade corporativa; coaching para executivos que assumem novas funções etc.
	114	Multifuncionalidade (flexibilidade/polivalência) do pessoal	1	Existência de pessoal (técnicos, funcionários, operários e dirigentes) capacitado para o exercício de funções ampliadas e diversificadas, de forma a possibilitar o deslocamento de pessoas para onde houver necessidade (mobilidade de pessoal).

Adaptado de campos e armas da competição, Contador (2008).

41 – IDENTIFICAÇÃO DA INTENSIDADE DAS ARMAS

Após trabalhos realizados à consecução da lista final – versão 3 – de armas utilizadas pela empresa Logitrancargo, em sua estratégia operacional e suas respectivas intensidades, ficou estruturada, conforme quadro acima. Foram feitos em consonância ao descrito aos gestores de responsabilidade das informações, possibilitando a avaliação da intensidade das armas de acordo com as informações e análises abaixo:

Arma que recebeu uma atenção maior e maior tempo de resposta por parte de sua análise foi considerada uma arma da competição, isto gerou um total de 43 armas da competição

A intensidade com que a arma é utilizada pela empresa foi avaliada entre os níveis 1 e 5, para melhorar o resultado da avaliação da intensidade da arma, foi-lhe proposto, através de sua *expertise* e *know roll*, além das tendências de preferências de seus clientes e concorrentes. Além disso, o mesmo foi orientado a descrever de forma adequada a intensidade 5 (estado mais avançado da arma) e a intensidade 1 (arma no seu estado mais simples).

42 – CÁLCULO DA VARIÁVEL FOCO E DISPERSÃO

Através do gráfico abaixo foi possível obter a configuração das variáveis foco e dispersão em todos os campos da competição de interesse da empresa para o par produto/mercado. Os campos de interesse da empresa são todos aqueles identificados na preparação para formulação da estratégia competitiva e na identificação do posicionamento competitivo da empresa. Foi utilizado, os capítulos 4 e 5 do livro Campos e Armas da Competição. Foram classificadas as armas da competição, segundo sua relevância para os campos da competição e identificados em armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes. Também foram calculadas as variáveis intensidade média das armas, foco e dispersão, das 43 armas identificadas, utilizando a média da intensidade das armas (3,26) obtidas pelo questionário.

Tabela 03: Variáveis foco e dispersão

Segundo recomendações, e reanálise feita com os gestores da Logitrancargo, foi identificado que os valores dos focos estavam muito altos, tendo sido feita uma supervalorização na mensuração das intensidades, ou seja, a empresa não está tão capacitada internamente. Sendo assim, procedeu-se um realinhamento dos focos, conforme tabela abaixo:

Armas da Competição		IA	2- Condições de Pagamento					8- Prazo de Entrega do Produto					9- Preço					14- Qualidade do Produto				
Nº	Descrição	Atual	Classif. Arma	Relevante	Irrelevante	Foco	Disp.	Classif. Arma	Relevante	Irrelevante	Foco	Disp.	Classif. Arma	Relevante	Irrelevante	Foco	Disp.	Classif. Arma	Relevante	Irrelevante	Foco	Disp.
Aparência	3 Administração de vendas	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	R	1	0	4	0
	8 Equipe técnica de vendas	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	5	S	0	0	0	0
	9 Sistema de elaboração de proposta técnico comercial	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0
	11 Flexibilidade nas condições de pagamento	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3
	13 Conhecimento personalizado do cliente	2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0
Produto	20 Monitoramento da satisfação do cliente	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3
	24 Tecnologia adequada ao processo produtivo	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3
	26 Controle do processo produtivo	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	S	0	0	0	0
	32 Higiene e segurança no trabalho	2	I	0	1	0	2	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
	39 Terceirização de processos de produção	5	I	0	1	0	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0
Capacitar fornecedores	41 Controle e melhoria de qualidade	4	I	0	1	0	4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
	43 Estruturação da rede logística	5	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0
	44 Sistema de administração da logística	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0
	46 Equipamentos adequados de movimentação de materiais	3	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0
	47 Frota própria ou parceria com transportadora	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4
Estratégia	51 Rastreabilidade	3	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3
	53 Acompanhamento do desempenho dos fornecedores	4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
	54 Certificação de fornecedores	2	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	2
	55 Desenvolvimento de fornecedores	2	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
	57 Parcerias com fornecedores	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0
Marketing	61 Fixação do preço do produto	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0
	62 Análise da concorrência	2	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0
	63 Monitoramento dos concorrentes	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3
	64 Análise de viabilidade técnica-econômica de aproveitamento de oportunidade	4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
	65 Benchmarking externo	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0
Recursos	69 Rede de relacionamento interpessoal	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3
	73 Relações governamentais	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3
	77 Definição do par/produto mercado	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	I	0	1	0	5
	79 Segmentação do mercado	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0
	82 Abertura e ampliação de mercados (internos e externos ao país)	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0
Recursos	84 Marketing direto	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0
	90 Ferramentas da qualidade do projeto	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0
	95 Customização do produto	2	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0
	96 Organização da equipe de projeto	2	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2
	97 Gestão da equipe de projeto	4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
Recursos	100 Estrutura organizacional	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3
	102 Sistema de informação operacional	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0
	104 Controle de desempenho operacional	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
	105 Terceirização de processos não críticos	1	I	0	1	0	1	I	0	1	0	1	R	1	0	1	0	I	0	1	0	1
	106 Administração financeira	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4
Recursos	110 Planejamento de recursos humanos	2	S	0	0	0	0	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2
	113 Capacitação de pessoal	1	R	1	0	1	0	I	0	1	0	1	I	0	1	0	1	I	0	1	0	1
	114 Multifuncionalidade (flexibilidade/polivalência) do pessoal	1	R	1	0	1	0	R	1	0	1	0	R	1	0	1	0	R	1	0	1	0
Soma		140		12	9	42	24		24	6	85	12		19	8	66	24		13	16	43	45
Intencidade média das armas, foco e dispersão		3,26				0,70	0,53				0,71	0,40				0,69	0,60				0,66	0,56

Adaptado de campos e armas da competição, Contador (2008).

43 – ANÁLISE DA ATUAL ESTRATÉGIA COMPETITIVA

44 – MAPA ESTRATÉGICO

Montado mapa estratégico abaixo, do par produto/mercado a partir das respostas do questionário incluindo a variável aproveitamento.

Tabela 04: Mapa estratégico

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	Condições de Pagamento	Prazo de Entrega do	Preço	Qualidade do Produto	Poderio Competitivo
VALORIZADOS PELOS CLIENTES	1°	2°	3°	4°	
ATUAIS DA EMPRESA		1°	2°	3°	
DOS CONCORRENTES (visão dos gestores)	4°	2°	1°	3°	
IDENTIFICADOS:					
NO DELINEAMENTO DO NEGÓCIO	X	X	X	X	
NOS OBJETIVOS PERMANENTES	X	X	X	X	
NO ENTENDIMENTO DO NEGÓCIO	X	X	X	X	
VARIÁVEIS DO MODELO CAC					
FOCO	0,70	0,71	0,69	0,66	
DISPERSÃO	0,53	0,40	0,60	0,56	
APROVEITAMENTO	0,17	0,31	0,09	0,10	
POSTO DO FOCO	2°	1°	3°	4°	
PODERIO COMPETITIVO (campos atuais)	0,70	0,71	0,69	0,66	0,69
APÓS A REDEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA					
CAMPOS ADOTADOS	2°	1°	3°	4°	
FOCO					
DISPERSÃO					
APROVEITAMENTO					

Adaptado de campos e armas da competição, Contador (2008).

45 – ANÁLISE DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO DA EMPRESA

Análise crítica baseada nos conceitos do modelo CAC da atual estratégia da empresa / posicionamento da empresa, ou seja, o alinhamento dos campos em que compete com os do mercado e como se processa o jogo competitivo entre os concorrentes em termos de campos da competição

46 – CAMPOS PRINCIPAIS

8- Prazo de Entrega do Produto; 14- Qualidade do Produto.

47 – CAMPOS COADJUVANTES

2- Condições de Pagamento; 9- Preço.

48 – ARMAS DA COMPETIÇÃO SELECIONADAS (43)

Administração de vendas; Equipe técnica de vendas; Sistema de elaboração de proposta técnico comercial; Flexibilidade nas condições de pagamento; Conhecimento personalizado do cliente; Monitoramento da satisfação do cliente; Tecnologia adequada ao processo produtivo; Controle do processo produtivo; Higiene e segurança no trabalho; Terceirização de processos da produção; Controle e melhoria de qualidade; Estruturação da rede logística; Sistema de administração da logística; Equipamentos adequados de movimentação de materiais; Frota própria ou parceria com transportadora; Rastreabilidade; Acompanhamento do desempenho dos fornecedores; Certificação de fornecedores; Desenvolvimento de fornecedores; Parcerias com fornecedores; Fixação do preço do produto; Análise da concorrência; Monitoramento dos concorrentes; Análise de viabilidade técnica-econômica de aproveitamento de oportunidade; Benchmarking externo; Rede de relacionamento interpessoal; Relações governamentais; Definição do par/produto mercado; Segmentação do mercado; Abertura e ampliação de mercados (internos e externos ao país); Marketing direto; Ferramentas da qualidade do projeto; Customização do produto; Organização da equipe de projeto; Gestão da equipe de projeto; Estrutura organizacional; Sistema de informação operacional; Controle de desempenho operacional; Terceirização de processos não críticos; Administração financeira; Planejamento de recursos humanos; Capacitação de pessoal; Multifuncionalidade (flexibilidade/polivalência) do pessoal.

49 – ESTRATÉGIA SUGERIDA À EMPRESA

Apoiado nos campos e armas da competição, foram formuladas duas alternativas de estratégias, envolvendo a parte operacional/produtiva e a comercial / administrativa, evidenciadas seu grau de importância tanto pelos seus clientes quanto pelos seus concorrentes, conforme mostrado também no mapa estratégico. Em alguns momentos algumas das diretrizes do modelo CAC não foram atendidas, conforme descritas e relacionadas abaixo.

A intensificação do uso de produtos coadjuvantes poderá ser utilizada de forma a aumentar a competitividade da empresa. O nível de satisfação dos concorrentes sobre a competitiva de da Logitrancargo é monitorada constantemente e principalmente

nos processos de licitações que participam e são vencedores. Notoriamente, este perde participação de mercado, o que os levam a mudanças frequentes de estratégias competitivas. A empresa está situada num setor que sempre foi conhecido pelo seu alto nível de turbulência no ambiente empresarial, as mudanças ocorrem muitas vezes de forma abrupta por conta dos órgãos jurisdicionadores (Dnit, DER, Antt, Sindipesa, Concessionadas) que nem sempre contemplam os empresários.

No segmento de transporte pesado e superpesado, a estrutura das indústrias afeta diretamente os embarcadores, principalmente nos períodos de recesso econômico na qual os investimentos são estagnados, obras públicas e privadas são afetadas pelas trocas dos governantes, juntamente com as verbas aprovadas e não aplicada no setor. A estratégia ora identificada e apresentada para o gestor da empresa, tendo em vista a implementação do aumento/implementação da intensidade da arma, fará com que a empresa alcance seus objetivos permanentes fixados, atendendo o interesse dos *stakeholders* mais influentes.

50 – ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS OPERACIONAIS

Analisar a configuração dos focos e da dispersão para verificar se são adequados e se estão alinhados à atual estratégia de negócio da empresa:

Tabela 05: Análise do Mapa estratégico

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	Condições de Pagamento	Prazo de Entrega do	Preço	Qualidade do Produto	Poderio Competitivo
VALORIZADOS PELOS CLIENTES	1°	2°	3°	4°	
ATUAIS DA EMPRESA		1°	2°	3°	
DOS CONCORRENTES (visão dos gestores)	4°	2°	1°	3°	
IDENTIFICADOS:					
NO DELINEAMENTO DO NEGÓCIO	X	X	X	X	
NOS OBJETIVOS PERMANENTES	X	X	X	X	
NO ENTENDIMENTO DO NEGÓCIO	X	X	X	X	
VARIÁVEIS DO MODELO CAC					
FOCO	0,70	0,71	0,69	0,66	
DISPERSÃO	0,53	0,40	0,60	0,56	
APROVEITAMENTO	0,17	0,31	0,09	0,10	
POSTO DO FOCO	2°	1°	3°	4°	
PODERIO COMPETITIVO (campos atuais)	0,70	0,71	0,69	0,66	0,69
APÓS A REDEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA					
CAMPOS ADOTADOS	2°	1°	3°	4°	
FOCO					
DISPERSÃO					
APROVEITAMENTO					

Adaptado de campos e armas da competição, Contador (2008).

Conforme evidenciado, nas diretrizes para a formulação da estratégia competitiva de negócio do modelo CAC, e aplicados na empresa Logitrancargo, os campos da competição e os coadjuvantes são os mesmos valorizados pelos clientes, os focos também ficaram entre 0,66 e 0,70, (vide mapa estratégico) o que indica e propicia razoável vantagem competitiva nos campos. Foram comparadas a empresa juntamente com outras três com tamanhos distintos, posições competitivas semelhantes, vulnerabilidades equidistantes tendo em vista que a maior tem poderio de investimento muito maior que as demais e concorrências em áreas também distintas.

Como mencionado anteriormente os focos ficaram entre 0,66 e 0,70, o que retrata a eficácia da empresa, alto desempenho apenas nas armas que proporcionam vantagem competitiva e dispersão entre 0,40 e 0,60, o que representa pequeno desperdício de esforços e recursos, retratando eficiência. Conforme as diretrizes, procurar tomar-se cuidado de não eleger campos da competição que sejam incompatíveis entre si, evi-

tando o uso da mesma arma em alvos diferentes, porém nos campos: Prazo de Entrega do Produto; Qualidade do Produto; Condições de Pagamento e Preço não houveram condições de substituí-los por conta do seu grande poderio competitivo neste segmento.

51 - FORMULAÇÃO DA NOVA ESTRATÉGIA COMPETITIVA – ALTERNATIVAS E DECISÕES

Após as análises e comparativos com o Gestor Principal Sr. Luiz Antônio Junior, da atual competitividade da empresa, juntamente com o horizonte do mapa estratégico constituído no capítulo quatro e, considerar os objetivos permanentes estratégicos em que o mesmo tem de conhecimento, identificamos que é um ambiente instável e que muda muito rapidamente de tendências, tendo em vista as oscilações econômicas nacionais. O interesse notório dos seus clientes é de que a empresa possa solucionar, da melhor forma possível, com menor custo e um nível de qualidade esperado. Como alguns de seus clientes são de porte grande é inerente que esses tenham um grau de exigência quanto à responsabilidade cívica e ambiental, tendo esta preocupação ser atendida em parte desses quesitos pela Logitrancargo. A ética é outro fator fundamental no setor, voltado para os fornecedores, concorrência clientes. A seguir serão dispostas as alternativas vislumbradas:

52 – ESTRATÉGIA ALTERNATIVA A

Fortalecer seu posicionamento no mercado a partir de uma estratégia competitiva de negócio que compreende a atuação mais intensa no campo da competição “prazo de entrega do produto”, desde o uso da arma “conhecimento personalizado do cliente” – uma arma estratégica – na estratégia operacional, para um aumento da competitividade é fundamental tal *expertise* da empresa.

Simultaneamente a este, atuação no campo coadjuvante “preço”, por meio de ações administrativas e operacionais que permita a oferta de produtos diferenciados sem o seu impacto relevante nos preços das prestações de serviços, levando em consideração o campo da competição qualidade do produto, como campo principal.

Essa estratégia visa possibilitar a diferenciação dos produtos sem elevação dos preços e, sem alteração da qualidade do atual da prestação de serviço oferecidos aos clientes.

Vantagens: - Sustentabilidade da empresa; longevidade do par produto/mercado no meio em que está inserido, prestígio em eventos; melhoria nas parcerias com aumento na qualidade dos fornecedores, principalmente os que possuem política de qualidade inserida como ISO 9000 e OSHAS 18000, bem avaliados por clientes de grande porte.

O campo da competição coadjuvante “preço” pode possibilitar o acesso a mais clientes, através de uma política de fixação de preço bem alinhada ao perfil de clientes finais das prestações de serviços ofertadas, com ligeira diminuição da margem de lucro. Os segmentos de *Freight Forwarders* são bastante exigentes no tocante a *Budgets* sendo este um quesito essencial para fechamento de muitos negócios, o que permitirá intensificar a competição com foco nos concorrentes.

Desvantagens: Para o campo da competição “prazo de entrega do produto”, uma desvantagem possível seja a grande energia que será empenhada junto aos fornecedores/parceiros para diminuição do *profit* das operações, porém será alinhada a possibilidade de trabalhos constantes para compensação da diminuição desse impacto, o que poderá não surtir a intensidade desejada.

Em relação ao campo coadjuvante “preço”, devem ser tomados alguns cuidados diversos, pois há um campo da competição inversamente proporcional - “qualidade do produto”. São diversas e complexas as ações necessárias para o adequado estabelecimento de um nível de preço atrativo para que a empresa não seja comparada com fornecedores de menor qualidade, monta, prestígio ou tamanho. A frota influencia diretamente nos custos fixos de uma orçamentação, se forem terceirizadas, esse custo diminui sensivelmente, proporcionais a margem de lucro. Algumas empresas só focam em projetos grandes, dando margem para as de menores estruturas entrarem em clientes vultuosos em projetos menores.

53 – ESTRATÉGIA ALTERNATIVA B

Estratégia alternativa proposta igualmente trabalhar o campo da competição “prazo de entrega do produto” e o campo coadjuvante “preço”. Diferente da inicial “A”, quanto ao uso da arma da competição “desenvolvimento de fornecedores” em sua estratégia operacional à consecução da estratégia competitiva de negócio. Essa segunda proposta busca intensificar as armas já utilizadas no âmbito da estratégia operacional conforme mostrado na tabela 06-B Intensidade das armas da competição, focadas no campo prazo de entrega do produto. Mantém a estratégia quanto ao campo coadjuvante preço, buscando um nível maior de intensidade para o preço em produtos mais diferenciados ou customizados, com a mesma qualidade da estratégia atual da empresa. Mantendo-se as vantagens e desvantagens de cada um dos campos principal e coadjuvante

Após as considerações e várias análises pontuais das propostas apresentadas ao gestor Sr. Luiz Antônio Junior, decidiu-se optar pela proposta da estratégia alternativa “A”, entendendo que os campos diversos apresentados nas duas alternativas é de fundamental importância par seu negócio e o par produto/mercado escolhido.

54 – DECISÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA OPERACIONAL

Após a decisão da proposta alternativa de estratégia competitiva “A” para a empresa Logitrancargo, uma outra etapa do estudo foi estabelecer junto ao gestor Sr. Luiz Antônio Junior, quais armas da competição atuar, dentre as 43 identificadas na lista de armas versão três, e/ou outras agora propostas pelos principais gestores, para o devido alinhamento aos campos da competição escolhidos para a estratégia alternativa. Juntamente com a escolha das armas, desenvolveu-se um estudo com o sócio / gestor da empresa para dimensionar o novo nível de intensidade das respectivas armas, visando o aumento do foco nos campos da competição principal e coadjuvante que integram a estratégia adotada.

Com o intuito do aumento do foco das armas escolhidas, segundo a intensidade e relevância de cada arma nos campos, também para alavancar a competitividade da empresa, buscou-se analisar criteriosamente o nível de dispersão nas diversas armas, em cada campo da competição, principais e coadjuvantes, como forma de diminuir a possível perda em recursos financeiros e estruturais, bem como a evasão de energia

organizacional focadas inadequadamente na operação administrativa e dos processos de prestação de serviços da empresa, e conseqüentemente permitir realocar o foco nas armas potenciais da estratégia adotada.

Visando um crescimento competitivo, porém sustentável a longo prazo, sempre vislumbrando operar com o capital de giro focado nas boas negociações de prazos com seus fornecedores e/ou com recursos financeiros próprios e, a fim de assegurar recursos às ações da estratégia alternativa adotada. Na sequência são demonstradas as posições das intensidades das armas na estratégia atual e as posições das intensidades para a estratégia alternativa adotada da empresa alvo de estudo Logitrancargo.

Tabela 06-A: Intensidade Conjunta de todas as armas da competição:

Foram utilizadas, para o correto preenchimento desta coluna, as regras fornecidas no arquivo em Excel.

ARMAS DA COMPETIÇÃO	Cond. de Pagamento		Prazo de Entrega do Produto		Preço		Qualidade do Produto		Intensid. conjunta	Relevância conjunta*	Pontuação para	
	Classif	R ₁	Classif	R ₂	Classif	R ₃	Classif	R ₄			Foco	Dispersão
Atendimento												
3 Administração de vendas	S	0	R	1	R	1	R	1	5	R	5	0
8 Equipe técnica de vendas	R	1	R	1	R	1	S	0	5	R	5	0
9 Sistema de elaboração de proposta técnico comercial	S	0	R	1	R	1	S	0	5	R	5	0
11 Flexibilidade nas condições de pagamento	S	0	R	1	R	1	I	0	4	R	4	0
13 Conhecimento personalizado do cliente	I	0	R	1	S	0	R	1	3	S	0	0
20 Monitoramento da satisfação do cliente	S	0	R	1	R	1	I	0	4	R	4	0
Produção												
24 Tecnologia adequada ao processo produtivo	S	0	S	0	R	1	I	0	3	S	0	0
26 Controle do processo produtivo	S	0	R	1	R	1	S	0	4	R	4	0
32 Higiene e segurança no trabalho	I	0	S	0	S	0	S	0	2	I	0	2
39 Terceirização de processos da produção	I	0	R	1	R	1	R	1	4	R	4	0
41 Controle e melhoria de qualidade	I	0	S	0	S	0	S	0	2	I	0	2
Logística/fornecedores												
43 Estruturação da rede logística	S	0	R	1	R	1	S	0	3	S	0	0
44 Sistema de administração da logística	S	0	R	1	R	1	R	1	5	R	5	0
46 Equipamentos adequados de movimentação de materiais	I	0	S	0	S	0	S	0	3	S	0	0
47 Frota própria ou parceria com	R	1	R	1	R	1	I	0	4	R	4	0

	transportadora												
51	Rastreabilidade	I	0	R	1	S	0	I	0	2	I	0	2
53	Acompanhamento do desempenho dos fornecedores	S	0	S	0	S	0	S	0	3	S	0	0
54	Certificação de fornecedores	I	0	R	1	S	0	I	0	3	S	0	0
55	Desenvolvimento de fornecedores	I	0	R	1	S	0	S	0	3	S	0	0
57	Parcerias com fornecedores	R	1	R	1	R	1	S	0	5	R	5	0
	Estratégia												
61	Fixação do preço do produto	S	0	R	1	S	0	R	1	3	S	0	0
62	Análise da concorrência	S	0	S		S	0	R	1	3	S	0	0
63	Monitoramento dos concorrentes	S	0	R	1	S	0	I	0	3	S	0	0
64	Análise de viabilidade técnica-econômica de aproveitamento de oportunidade	S	0	S	0	S	0	S	0	3	S	0	0
65	Benchmarking externo	S	0	R	1	R		S		4	R	4	0
69	Rede de relacionamento interpessoal	S	0	R	1	R	1	I	0	3	S	0	0
73	Relações governamentais	S	0	S	0	R	1	I	0	3	S	0	0
	Marketing												
77	Definição do par/produto mercado	R	1	R	1	R	1	I	0	4	R	4	0
79	Segmentação do mercado	R	1	R	1	S	0	R	1	4	R	4	0
82	Abertura e ampliação de mercados (internos e externos ao país)	I	0	S	0	R	1	S	0	3	S	0	0
84	Marketing direto	R	1	R	1	S	0	R	1	4	R	4	0
	Projeto												
90	Ferramentas da qualidade do projeto	S	0	R	1	S	0	R	1	4	R	4	0
95	Customização do produto	S	0	R	1	R	1	S	0	4	R	4	0
96	Organização da equipe de projeto	S	0	S	0	I	0	I	0	1	I	0	1
97	Gestão da equipe de projeto	S	0	R	1	S	0	S	0	2	I	0	2
	Administração/finanças												
100	Estrutura organizacional	R	1	S	0	R	1	I	0	3	S	0	0
102	Sistema de informação operacional	R	1	R	1	R	1	S	0	4	R	4	0
104	Controle de desempenho operacional	S	0	R	1	S	0	S		3	S	0	0
105	Tercerização de processos não críticos	I	0	I	0	R	1	I	0	1	I	0	1
106	Administração financeira	S	0	R	1	S	0	I	0	3	S	0	0
	Pessoal												
110	Planejamento de recursos humanos	S	0	S	0	R	1	I	0	2	I	0	2
113	Capacitação de pessoal	S	0	R	1	S	0	I	0	3	S	0	0
114	Multifuncionalidade (flexibilidade/polivalência) do pessoal	I	0	I	0	S	0	S	0	1	I	0	1
	SOMA		8		29		21		9	43		73	13
		0,83		0,74		0,74		0,78		3,26		0,86	0,33
		Focos Individuais								Intens. Média		Foco	Dispersão

Adaptado de campos e armas da competição, Contador (2008).

*A quantidade de armas relevantes (R) ficou com percentual de 39,53%.

Tabela 06-B: Intensidade das armas da competição, atual e da estratégia alternativa, para os campos da competição identificados - Não alterada a sequência da lista das armas adotadas na versão inicial.

Armas da Competição		IA	
Nº	Descrição	Atual	Alt. 01
13	Conhecimento personalizado do cliente	2	3
24	Tecnologia adequada ao processo produtivo	3	4
32	Higiene e segurança no trabalho	2	3
47	Frota própria ou parceria com transportadora	4	5
55	Desenvolvimento de fornecedores	2	3
62	Análise da concorrência	2	3
64	Análise de viabilidade técnica-econômica de aproveitamento de oportunidade	4	5
69	Rede de relacionamento interpessoal	3	4
95	Customização do produto	2	4
97	Gestão da equipe de projeto	4	5
102	Sistema de informação operacional	4	5
110	Planejamento de recursos humanos	2	3
113	Capacitação de pessoal	1	3
114	Multifuncionalidade (flexibilidade/polivalência) do pessoal	1	2
Intensidade média das armas, foco e dispersão		3,26	3,63

Intensidade da Arma Adaptado de campos e armas da competição, Contador (2008).

Foram consideradas todas as armas da competição a serem intensificadas nos campos para a nova estratégia, foi possível a realização do cálculo do foco e dispersão para cada desses campos e o recálculo dos demais campos, uma vez alteradas as intensidades das armas relacionadas no novo cenário estratégico. Igualmente o cálculo para o foco e a dispersão conjuntos.

Consequentemente os novos valores resultantes foram assim organizados no novo mapa estratégico, após a redefinição da estratégia, conforme abaixo.

Tabela 07: Novo mapa estratégico, após a redefinição da estratégia

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	Condições de Pagamento	Prazo de Entrega do Produto (PRINC.)	Preço (COAD.)	Qualidade do Produto	Poderio Competitivo
VALORIZADOS PELOS CLIENTES	1°	2°	3°	4°	
ATUAIS DA EMPRESA		1°	2°	3°	
DOS CONCORRENTES (visão dos gestores)	4°	2°	1°	3°	
IDENTIFICADOS:					

NO DELINEAMENTO DO NEGÓCIO	X	X	X	X	
NOS OBJETIVOS PERMANENTES	X	X	X	X	
NO ENTENDIMENTO DO NEGÓCIO	X	X	X	X	
VARIÁVEIS DO MODELO CAC					
FOCO	0,70	0,71	0,69	0,66	
DISPERSÃO	0,53	0,40	0,60	0,56	
APROVEITAMENTO	0,17	0,31	0,09	0,10	
POSTO DO FOCO	2°	1°	3°	4°	
PODERIO COMPETITIVO (campos atuais)	0,70	0,71	0,69	0,66	0,69
Intensidade média das armas					3,26
APÓS A REDEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA					
POSTO DO FOCO	1°	2°	3°	4°	
FOCO	0,90	0,78	0,78	0,76	
DISPERSÃO	0,58	0,30	0,40	0,64	
APROVEITAMENTO	0,32	0,48	0,38	0,12	
Poderio competitivo (após redefinição)	0,90	0,78	0,78	0,76	0,81
Intensidade média das armas					3,63
Após a redefinição da estratégia competitiva - conjunto					
Foco individual	0,83	0,74	0,74	0,78	
Foco conjunto					0,86
Dispersão conjunto					0,33
Intensidade média das armas					3,26

Adaptado de campos e armas da competição, Contador (2008).

55 – ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DA EMPRESA APÓS REDEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Nesta redefinição da estratégia competitiva proporcionou-se à empresa um aumento da competitividade, devido as variáveis do modelo Campos e Armas da Competição. É possível observar no mapa estratégico os efeitos nos focos e dispersões dos campos principais e coadjuvantes por conta da redefinição da estratégia.

Nos quatro campos adotados pela Logitrancargo, tanto os principais e os dois coadjuvantes tiveram melhora e/ou estabilizaram seus focos; igualmente vale para a

análise da dispersão, sendo para a dispersão o efeito inverso ao foco, ou seja, houve redução desses indicadores, prazo de entrega e preço.

Nos campos escolhidos, segue abaixo a redefinição da estratégia alternativa:

56 – CAMPO DA COMPETIÇÃO PRINCIPAL - PRAZO DE ENTREGA

- Foco Individual: Variação de +9,86% (de 0,71 para 0,78);
- Dispersão Individual: Variação de -25% (de 0,40 para 0,30);
- Aproveitamento: Variação de +55,01% (de 0,31 para 0,48).

57 – CAMPO DA COMPETIÇÃO COADJUVANTE - PREÇO

- Foco Individual: Variação de +13,1% (de 0,69 para 0,78);
- Dispersão Individual: Variação de -33% (de 0,60 para 0,40);
- Aproveitamento: Variação de +20% (de 0,10 para 0,12).

58 – PODERIO COMPETITIVO

- Variação de +17,5% (de 0,69 para 0,81).

59 – INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS

- Variação de +11,3% (de 3,26 para 3,63).

60 – ANÁLISE CONJUNTA

- Foco individual para o campo principal prazo de entrega do produto: 0,74;
- Foco individual para o campo coadjuvante preço: 0,74;
- Foco individual para o campo coadjuvante condição de pagamento: 0,83;
- Foco individual para o campo principal qualidade do produto: 0,78;
- Foco conjunto: 0,86;
- Dispersão conjunto: 0,33; e
- Intensidade média das armas conjunto: 3,26.

Esta análise vislumbrou que podemos identificar a opção de uma estratégia não tão impactante nos campos escolhidos, porém permitirão conceder uma melhoria considerável nos diversos indicadores e aumento de sua competitividade conforme mostra o

estudo amparado no modelo CAC. Um novo estudo após a continuidade da aplicação das estratégias poderá ser procedido para verificar a real necessidade de alteração ou continuidade da estratégia ora proposta.

61 – AÇÕES ADMINISTRATIVAS PARA INTENSIFICAÇÃO DAS ARMAS APÓS A REDEFINIÇÃO DA ESTRATÉGICA COMPETITIVA

Após as análises das ações administrativas com o Gestor principal Sr. Luiz Antônio Junior, da empresa alvo do estudo, Logitrancargo, foram verificadas, conforme abaixo e para alavancar a intensidade das armas, correspondentes aos campos da competição escolhidos na redefinição da estratégia competitiva:

Tabela 08: Ações administrativas propostas para intensificar a potência das armas da competição, na redefinição da estratégia competitiva:

Campo da competição	Arma da competição	Ações administrativas
Prazo de Entrega do Produto	Conhecimento personalizado do cliente	Realizar pesquisas constantes de satisfação do cliente (a cada 06 meses) e de preferência com os clientes mais impactantes na receita da empresa, incluído novos <i>Core business</i> de preferência dos atuais e visitação de <i>prospects</i> para levantamento junto ao mercado.
	Higiene e segurança no trabalho	Implementar políticas de treinamentos constantes quanto a parte de SSO, instituindo SIPATs, em conjunto com os principais clientes, fornecedores e terceirizados.
	Frota própria ou parceria com transportadora	Promover a constante pesquisa de novos fornecedores, no par produto/mercado escolhido, implementado <i>E-procurement</i> para os fornecimentos mais críticos, formando políticas de divisão do percentual nos fornecimentos, entre pequenos, médios e grandes fornecedores e instituindo um percentual máximo de utilização da capacidade produtiva do fornecedor, não excedendo 30%. Para os equipamentos mais utilizados, promover a pesquisa de aquisição de ativo/frota, a fim de ter um lucro líquido maior sobre essas operações mais frequentes.
	Desenvolvimento de fornecedores	Foi identificada uma métrica e sugerida para ampliação e melhoria da qualidade dos fornecedores Logitrancargo através do acompanhamento pelo software MS-CRM.
	Análise da concorrência	A concorrência poderá ser monitorada pelas vistas a clientes e seu levantamento das vantagens e desvantagens da empresa e junto ao sindicato Sindipesa, Setcesp e NTC., afiliando-se a estas instituições será possível compartilhamento de informações pertinentes ao mercado e concorrentes.
	Análise de viabilidade técnica-econômica de aproveitamento de oportunidade	Será feito um Plano de negócios com todos os envolvidos para novos investimentos com prazos e valores a serem estudados pelos gestores a fim de traçarem uma curva de demanda com a média aritmética dos últimos exercícios incluindo um crescimento em percentual devido aos investimentos que serão realizados para análise e tomada de decisão.
	Rede de relacionamento interpessoal	Será feito um levantamento junto aos fornecedores de prestação de serviços em redes sociais e visitas técnicas para estreitar o relacionamento com os clientes chaves do par produto/mercado. Serão aventadas hipóteses para investimentos nesse seg-

		mento a fim de alavancar o relacionamento junto a estes clientes.
	Customização do produto	Deverão ser levantadas a possibilidade de incrementação de atividades na prestação de serviços que diferencie a operação, como por exemplo levar o cliente para presenciar parte da operação <i>in loco</i> e sua entrega final ao cliente, relatório de finalização de projeto entregue fisicamente ao cliente para arquivo.
	Gestão da equipe de projeto	Implementação de treinamentos e integrações constantes para atualizações, incluindo as NRs constantes nos diretórios de obrigatoriedade para algumas operações, como trabalho em altura, áreas energizadas, MOPP, produtos perigosos, cargas superdimensionadas, entre outros
	Sistema de informação operacional	Levantamento de custos e tempo de implantação em sistemas operacionais SGIs, como TMS, WMS, entre outros, para troca eletrônica de informações através de EDI, integrando os sistemas operacionais e administrativos de fornecedores e clientes, a fim de extração de relatórios gerenciais para controle da operação e informações aos clientes em tempo real da operação.
	Planejamento de recursos humanos	Implantação da política de cargos e salários, plano de carreira, treinamentos e especializações específicas, além do levantamento de pré-requisitos na contratação de novos colaboradores e capacitação dos que já estão na empresa.
	Capacitação de pessoal	Para todos os projetos identificar o gestor responsável e unir a equipe para idealização de relatório de conclusão de obra, para todos os envolvidos terem visão macro do processo e poderem opinar nestas finalizações. Implementação premiações pelo trabalho realizado com nível de excelência, do CRCC, atestado de capacidade técnica estendido aos envolvidos para evidenciar o <i>Know Roll</i> dos profissionais envolvidos.
	Multifuncionalidade (flexibilidade/polivalência) do pessoal	Identificar as habilidades pessoais de cada colaborador através de testes psicotécnicos e eventos específicos e aprimorar cada <i>expertise</i> em detrimento da utilização em projetos de diferentes magnitudes e variedades.
Preço	Tecnologia adequada ao processo produtivo	Visitas a feiras e eventos, inclusive internacionais por parte dos gestores para aprimoramentos dos conhecimentos nos processos, mapeamento de todas as etapas do projeto aplicando tecnologias como ciclo PDCA, Teorema de Ishikawa, MRP, JIT, ECR, RFID, nas etapas de processos a fim de agilizar os prazos e aumento da confiabilidade junto ao cliente.

Adaptado de campos e armas da competição, Contador (2008).

Pode-se notar que algumas armas estão presentes na estratégia dos dois campos, conforme Tabela 06-B - Intensidade das armas da competição, atual e da estratégia alternativa, para o campo principal Prazo de Entrega do Produto e para o campo coadjuvante Preço, Sr. Luiz Antônio verificou a concomitância de compatibilidade da estratégia para os dois campos.

62 - CONCLUSÕES

Foi submetida à avaliação do dirigente Sr. Luiz Antônio Junior a estratégia competitiva de negócio e as estratégias competitivas operacionais formuladas, também feitas a avaliação da metodologia do modelo de campos e armas da competição na empresa alvo de estudo Logitrancargo:

Tabela 09-A: Questionário 04.

QUESTIONÁRIO 4											
Avaliação Processo de Formulação da Estratégia pelo modelo CAC											
Proposições sobre o processo CAC		LUIZ ANTÔNIOJUNIOR					ISABEL PANTALEÃO *				
Sequência	Proposições sobre o uso do Software	DT	DP	I	CP	CT	DT	DP	I	CP	CT
P1	A explanação sobre os conceitos do modelo CAC foi suficiente para entendê-lo.					X					
P2	Não houve dificuldade em traduzir os objetivos permanentes da minha empresa em termos de campos da competição.				X						
P3	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					
P4	Foi fácil entender o processo de formulação da estratégia competitiva.				X						
P5	A formulação da estratégia competitiva de negócio por meio da definição dos campos da competição facilita o entendimento de como obter vantagem competitiva.				X						
P6	A avaliação da intensidade das armas da competição foi realizada com facilidade.				X						
P7	A formulação da estratégia competitiva operacional por meio da definição da intensidade das armas da competição facilita a realização dessa tarefa.					X					
P8	A grande maioria das ações administrativas sugeridas foi adequada para implementar a estratégia.				X						
P9	Pretendo implementar as ações administrativas para implementar a estratégia da empresa.				X						
P10	As armas da competição refletem a capacitação interna da empresa em busca de maior competitiva.				X						
P11	O conceito de campo da competição esclarece como competir pelo posicionamento no mercado.					X					
P12	As informações disponibilizadas no mapa estratégico são suficientes para que eu possa tomar decisão mais racional sobre a estratégia a adotar.				X						
P13	As informações disponibilizadas no mapa estratégico são claras são revestidas de significado para o estrategista.				X						
P14	O modelo CAC permite formular a estratégia competitiva da empresa com facilidade.					X					

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

* A Dirigente Isabel Pantaleão não respondeu ao questionário 4 por impossibilidade de tempo.

Adaptado de campos e armas da competição, Contador (2008).

63 - CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

Levantamento da estratégia competitiva da empresa alvo de estudo, contribuindo com a potencialização das armas de competição do mercado em que atua e definição dos tipos de benefícios, que serão advindos da maior competição entre ela e as demais concorrentes – a competição acirrada traz benefícios para muitas empresas, para o setor como um todo e para o país: disputa entre Coca-Cola e Pepsi e entre McDonald's e Burger King faz dos Estados Unidos líderes mundiais nos setores, com o estudo, poderá alavancar arma que até então não tinham sido definida pela empresa como relevantes para seu público alvo.

Devido a formulação de estratégia organizacional ter sido um problema complexo e de difícil solução principalmente para as empresas de pequeno porte. E em consonância de que grande parte dos empreendedores, na maioria do tempo estão envolvidos em questões operacionais, também parte considerável dessa dificuldade advém do fato de que eles não se dispõem de uma metodologia suficientemente padronizada, que permita formular a estratégia empresarial a partir de passos assertivos bem deline-

ados. O estudo contribuirá também para a ampliação da base do conhecimento sobre estratégia, na medida em que sua aplicação em outras empresas de logística ampliará campo de utilização do procedimento fornecido pelo modelo CAC para formulação da estratégia competitiva, contribuindo assim para seu futuro sucesso corporativo, pois, embora esse modelo já esteja validado, mais oportunidades de aplicações são bem-vindas.

64 – PROCEDIMENTOS ADOTADOS PARA ATENDER AOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Análise da atual estratégia competitiva de negócio da empresa Logitrancargo:

Foi realizada a análise do posicionamento da empresa, ou seja, o alinhamento dos campos em que compete com os do mercado e como se processa o jogo competitivo entre os concorrentes em termos de campos da competição.

- Análise das atuais estratégias competitivas operacionais da empresa Logitrancargo:

Foi realizada a análise da configuração dos focos e da dispersão para verificação se são adequados e se estão alinhados à atual estratégia de negócio da empresa.

- Sugerir alternativas de estratégias competitivas de negócio para posicionar a empresa no mercado:

Foram determinadas diretrizes e recomendações sugeridas pelo modelo de campos e armas da competição para verificar se os campos da competição e coadjuvantes para o par produto/mercado escolhidos pela empresa Logitrancargo atendem à estratégia de mercado.

- Definição da estratégia competitiva operacional e ações administrativas para implantar a estratégia de negócio decidida pela empresa Logitrancargo:

Foram feitas recomendações pelo modelo de campos e armas da competição para verificar se a intensidade das armas da competição da empresa Logitrancargo atende à estratégia operacional da empresa.

- Avaliação da medida do processo de formulação da estratégia competitiva do modelo CAC, verificando se atende às expectativas dos empresários:

Pesquisa por meio de questionário junto ao(s) empresário(s)* sobre o entendimento do processo e utilidade das informações. *Somente respondido pelo gestor Sr. Luiz Antônio Junior.

65 - REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. *Administração estratégica e vantagem competitiva. Casos Brasileiros*. CW - Companion Website, 2011.

CONTADOR, J. Celso. *Campos e armas da competição*. São Paulo: Ed. Saint Paul, 2008.

CONTADOR, J. Celso. *Concepção do CAC-Redes*. São Paulo: UNIP, 2017 (mimeo).

CONTADOR, J. Luiz. Artefato para formulação da estratégia competitiva de empresas. Campo Limpo Paulista: UNIFACCAMP, 2018. Disponível em <http://200.145.11.237/cac>.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação – Balanced Scorecard - Harvard Business School Press – Elsevier, 2007.*

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva – Criando e sustentando um desempenho superior*. Ed. Campus 25ª Edição. 2001.

68 - ANEXOS

Tabela 12: Descrição dos Campos da Competição

Descrição dos Campos da Competição

1 Acesso ao Atendimento	Aqui, atendimento consiste apenas nas atividades relacionadas à recepção, ao contato e à comunicação com o cliente. É o entendimento stricto sensu. Exclui as atividades referentes à execução do produto ou serviço pelo atendente. Estas se relacionam com outros campos da competição da competição. A empresa pode competir em atendimento antes da venda, durante a venda e após a venda. Competir em Acesso ao atendimento é proporcionar, ou almejar proporcionar, melhor acesso à empresa do que os concorrentes, sob o ponto de vista do cliente, que decorre, por exemplo: da sua localização e postos de atendimento; da extensão da rede de lojas; do horário de atendimento; da disponibilização de canais virtuais de venda e vendas diretas.
2 Condições de Pagamento	Oferecer, ou almejar oferecer, mais facilidades de pagamento que os concorrentes, em termos de desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito.
3 Diversidade do Produto	Oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de produtos que os concorrentes. Está implícita a ideia de que quanto mais a empresa conseguir satisfazer específica e individualmente cada cliente, maior será sua vantagem competitiva.
4 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, tais como, ética nos negócios, marketing responsável, adoção de governança corporativa, adoção de programas voltados a funcionários.
5 Imagem do Produto e da Marca	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue ter melhor imagem do que os produtos concorrentes e possuir, ou almejar possuir, imagem crível do produto e da marca mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes. Está associado à ideia de que as pessoas não compram apenas um produto (bem ou serviço), compram também uma imagem, uma sensação e um símbolo de sucesso, de status e de poder representados pelo produto.
6 Imagem em Responsabilidade Social	Ter, ou almejar ter, imagem crível em responsabilidade social (quanto a comunidade, cidadania e meio ambiente) mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente. É composto pela imagem cívica e imagem preservacionista. Para competir em imagem cívica as empresas normalmente mantêm ou incentivam projetos sociais, tais como os de inclusão social, educação, esporte e cultural e de valorização do idoso. Competem em imagem preservacionista empresas que comercializam produtos com conteúdo ambientalístico (como madeira), ou apoiam movimentos desse gênero, ou ainda protegem fortemente o meio ambiente contra os efeitos negativos de suas atividades operacionais.
7 Prazo de Atendimento	Atender, ou almejar atender, o cliente em prazo menor que o dos concorrentes. (O ato de atender refere-se a recepção, contato e comunicação com o cliente). Para este campo, são consideradas como atendimento todas as tarefas realizadas pelo atendente, tanto as relativas à recepção, comunicação e contato com o cliente quanto aquelas referentes à execução do serviço. Assim, o prazo de atendimento possui dois componentes: o tempo de espera pelo atendimento e o tempo de atendimento propriamente dito (execução do serviço pelo atendente). O primeiro diz respeito ao tempo em que o cliente fica na fila, aguardando ser atendido. O segundo, ao tempo do processo de atendimento. SUBCAMPOS: Antes da Venda, Após da Venda, Durante da Venda.
8 Prazo de Entrega do Produto	Ofertar, ou almejar ofertar, prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes e conseguir cumprir o prazo negociado.
9 Preço	Ter, ou almejar ter, preço menor do que o preço dos produtos concorrentes.
10 Projeto do Atendimento	Desenvolver, ou almejar desenvolver, atendimento com características valorizadas pelos clientes que satisfaçam suas exigências, suas necessidades, suas preferências, suas expectativas ou seus anseios de forma mais atraente que as características do atendimento das empresas concorrentes. Para projetar o atendimento, a primeira decisão da empresa deve ser sobre os canais de acesso, pois as características de cada canal são muito diferentes: o atendimento físico tem umas, o virtual, outras, e a venda direta, as suas próprias. SUBCAMPOS: Antes da Venda, Após da Venda, Durante da Venda
11 Projeto do Produto	Desenvolver, ou almejar desenvolver, produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores que atendam às suas exigências, a suas necessidades, as suas preferências, as 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, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento e outros. Uma característica importante na competição em produto é a inovação. Um novo produto ou uma nova geração de um produto deve conter elementos inovadores, e a empresa que compete em projeto do produto deve possuir alta taxa de lançamentos de novos produtos.
12 Prêmio e/ou Promoção	Oferecer, ou almejar oferecer, temporariamente ao comprador, vantagens mais interessantes que as dos concorrentes, como sorteios e ofertas, sem alterar o preço normal de venda.
13 Qualidade do Atendimento	Oferecer, ou almejar oferecer, atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que a das empresas concorrentes. (Atendimento refere-se a recepção, contato e comunicação com o cliente). Significa executar bem um bom projeto de atendimento. SUBCAMPOS: Antes da Venda, Após da Venda, Durante da Venda
14 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. É competir na transformação de um bom projeto em um bom produto, fiel às características do projeto.