

CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO (CAC) – GRAU DE COMPETITIVIDADE ELEITO PELA MICRO EMPRESA ‘C S’: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

FIELDS AND WEAPONS OF COMPETITION (CAC) - DEGREE OF COMPETITIVENESS ELECTED BY THE MICRO COMPANY 'C S': AN EXPLORATORY STUDY

Evandro Ferigato

Mestre Administração, FFRAMO (Centro de Ensino Superior Francisco Morato). S.P –
Brasil.

evandroferigato@gmail.com

 orcid:<https://orcid.org/0000-0003-2044-1324>

DOI: <https://doi.org/10.36942/reni.v10i2.1053>

RESUMO

Este artigo buscou analisar as estratégias utilizadas atualmente pela Microempresa “C S” por intermédio do modelo de campos e armas da competição, com o objetivo de verificar a assertividade do modelo CAC na estratégia a ser utilizada nas decisões da empresa e que possam ser colocados em prática de forma eficaz, garantindo a base de informações do modelo e assim divulgar para as comunidades científicas e empresariais, como é aplicado na prática o processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo CAC. O estudo tem abordagem quantitativa e qualitativa, objetivo exploratório e como estratégia a análise documental. À luz de uma revisão teórica, verificou-se a importância do CAC (Modelo de Campos e Armas da Competição) evidência que o foco é o principal fator determinante da competitividade das empresas, contribuindo-se de alguma forma para aprimorar as discussões e ampliou o conhecimento com base empírica sobre o CAC e, a adoção de recursos de tecnologia da informação permite que as empresas mantenham uma vantagem competitiva sobre seus rivais.

Palavras-chave: Estratégia. Vantagem competitiva. Modelo de campos e armas

da competição. Agropecuária/Pet shop.

ABSTRACT

This article aimed to analyze the strategies currently employed by the microenterprise “C S” through the Fields and Weapons of Competition (CAC) model, with the objective of assessing the model's effectiveness in guiding the company's strategic decisions and ensuring that these strategies can be implemented effectively. The study also seeks to provide the model's information base to scientific and business communities, demonstrating how the competitive strategy formulation process prescribed by the CAC is applied in practice. The research adopts both quantitative and qualitative approaches, with an exploratory objective and documentary research as its strategy. In light of a theoretical review, the importance of the CAC (Fields and Weapons of Competition Model) was highlighted, evidencing that focus is the primary determinant of business competitiveness. The study contributes to enhancing discussions and expanding empirical knowledge about the CAC, showing that the adoption of information technology resources allows companies to maintain a competitive advantage over their rivals.

Keywords: Strategy. Competitive advantage. Fields and Weapons of Competition Model. Agriculture/Pet shop.

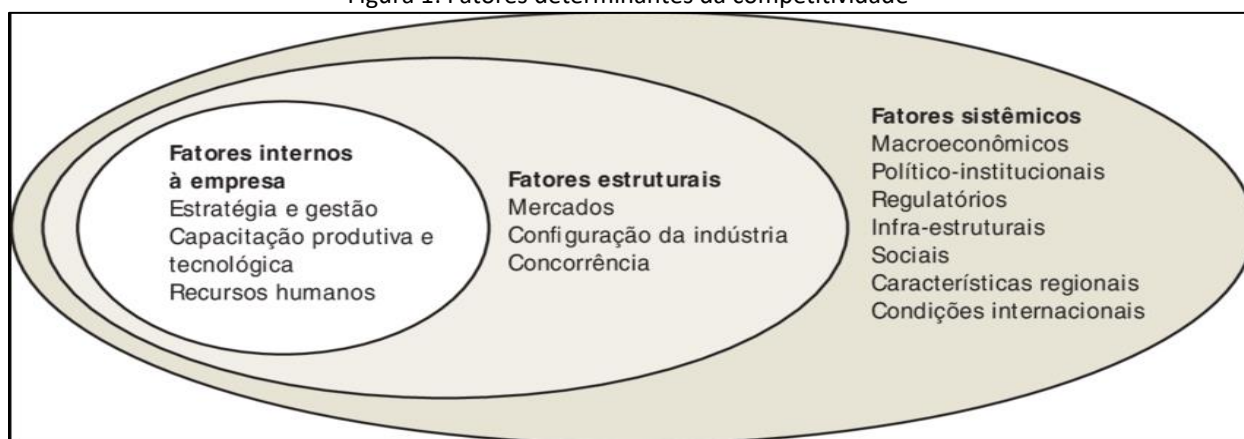
JEL Classification: L26 – Entrepreneurship

1 INTRODUÇÃO

As atividades agrícolas e pecuárias deixam de ter um caráter apenas de subsistência e isolamento dentro de suas fronteiras para abrir horizontes e direcionar suas ações para o mercado, passando a integrar-se em um complexo econômico constituído por várias cadeias produtivas (GIMENES, 2007).

A competitividade pode ser definida, de forma geral, como a capacidade de um sistema – país, setor industrial, grupo de empresas ou uma empresa específica – de atuar com sucesso em um dado contexto de negócios. Segundo Coutinho e Ferraz (2002, p. 19-21), o desempenho competitivo de um sistema é condicionado por três conjuntos de fatores: fatores sistêmicos, fatores estruturais e fatores internos à empresa.

Figura 1: Fatores determinantes da competitividade



Fonte: Baseado em: Coutinho e Ferraz (2002, p.19).

De Negri, Salerno e Castro (2005) lembram que há um razoável consenso de que o esforço de inovação das empresas brasileiras está ainda aquém do necessário para uma inserção internacional bem-sucedida.

De Negri (2005) advoga que as empresas brasileiras são capazes de exportar produtos de alta e média intensidade tecnológica, não apenas para outros países da América Latina, mas também para mercados mais desenvolvidos e competitivos. Entretanto, no que se refere aos produtos de alta intensidade tecnológica, tal condição fundamenta-se na capacidade de inovação em processos e na complementaridade com o exterior para fazer frente à necessidade de inovação em produto.

Dutra, Machado e Rathmann (2008), os setores produtivos agropecuários estão inseridos em sistemas abertos, ficando sujeitos a constantes trocas de fluxos com o ambiente no qual estão inseridos.

A partir deste enunciado, o presente trabalho monográfico tem o objetivo de verificar a

assertividade do modelo CAC como estratégia nas decisões da empresa de forma eficaz, garantindo a base de informações em uma agropecuária e Pet Shop, na cidade de Campo Limpo Paulista – SP - BRASIL, demonstrando à parte teórica a partir de investigação bibliográfica e a parte prática da empresa acima apresentada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O negócio “agropecuária”

O termo agronegócio, segundo Pereira (2007), corresponde à organização de cadeias produtivas relacionadas aos negócios agropecuários, sistemas agroindustriais, complexos agroindustriais e cadeias agroindustriais, os quais serão mais bem definidos e diferenciados no quadro 01.

Quadro 1 - Teorias de conteúdo – Principais Conceitos do Agronegócio

Item	Definições
Sistema Agroindustrial	É o conjunto de atividades que concorrem para a produção de produtos agroindustriais, desde a produção de insumos até a chegada do produto final ao consumidor.
Complexo Agroindustrial	É um arranjo produtivo que surge a partir de uma determinada matéria-prima de base, adotando diferentes processos até se transformar em um produto final.
Cadeia Agroindustrial	É a identificação de determinado produto final, a partir do qual se encadeiam de jusante a montante, as várias operações técnicas, comerciais e logísticas.

Fonte: Adaptado de Batalha e Silva (2007).

O mercado deve ser analisado por três ângulos distintos: o consumidor, o concorrente e o fornecedor. Primeiro você deve saber qual é o perfil da clientela que deseja atingir, o que elas precisam e que tipo de produtos que esperam receber. A melhor forma de obter essas informações é realizando uma consulta de estudo de mercado. Esse é um trabalho que deve ser conduzido ou, pelo menos, assessorado por um técnico especializado. O segundo passo é contatar os fornecedores. O terceiro estudo é o mercado concorrente. Visite-os e verifique tudo: qualidade dos produtos, quais são os serviços que oferecem, preços, horário de funcionamento, número de empregados, tipo de instalação e principalmente o grau de satisfação dos clientes.

2.2 O ambiente da realização do estudo

Segundo Pizzolatti (2005), correspondem aos produtos naturais vendidos aos consumidores e/ou às atividades relativas à distribuição e comercialização dos produtos agropecuários realizados por empresas de terceiros. Para o mesmo autor, no segmento depois da porteira é onde se concentra o maior potencial de mercado e o desenvolvimento dos negócios com os consumidores finais.

A agropecuária “C S”, que serviu para testar o processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo CAC, começou suas operações em 1980. Oferece muitos produtos voltados para a casa e o campo, focado no melhor atendimento, utilizando equipamentos de última geração. Adams (2009) define empresa familiar como aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um grupo de afinidade afetiva.

Caldas e Wood Júnior (1997), apontam que a questão da identidade tem as raízes fundadas no pensamento clássico, sendo um tema tão antigo quanto a própria lógica, a álgebra e a filosofia, conforme mostra a figura 2.

Figura 2 – Modelo de condução de empresas



Fonte: Wood Jr. e Caldas (1997).

Segundo Caldas e Wood Júnior (1997), teria sido no campo da filosofia que tais ideias foram alvo de um impulso reflexivo intelectual, o que estimulou a sua propagação e assimilação tanto em seu uso pela cultura popular, quanto na reflexão filosófica e intelectual dos séculos ulteriores.

2.3 Alguns conceitos do CAC (Campos e Armas da Competição)

A metodologia desenvolvida por José Celso Contador (2006), conhecida como Campos e Armas da Competição, ou CAC, que traz como diferencial o atendimento a dois atributos importantes fornecerá uma sólida base conceitual, que abrange conceitos e conteúdo da estratégia, e trará um mapa estratégico para sua utilização por parte de empresas de qualquer segmento.

O princípio básico do CAC ao ser idealizado partiu de uma ideia simples: dividir de um lado o que os clientes se interessam, suas vantagens competitivas, separando o que lhes interessam dos interesses que não fazem importância. Definiu-se que primeiramente, quando se fala em no campo da competição (qualidade do bem ou serviço e preço, entre outros), e posteriormente (agilidade na produção, publicidade e propaganda) voltadas as armas da competição a serem utilizadas. O que caracteriza o interesse do consumidor em um campo da competição ocorrerá que as organizações irão concorrer entre elas para conseguir suas preferências. As armas a serem utilizadas, não interessam aos consumidores, mas são de suma importância as empresas. Esse modelo possui uma ideia central muito forte, denominada tese do CAC.

2.4 Comparação do CAC a outros exemplares

Para alguns autores consagrados, se faz necessário demonstrar a tipologia estabelecida: Para Igor Ansoff (1988), há dois tipos básicos de estratégia: a de carteiras e a competitiva. O CAC se encaixa como estratégia competitiva, segundo essa tipologia. Whittington (2002), apresenta quatro procedimentos genéricos de estratégia as quais o CAC está relacionado a condutas clássica, pois compreende que a estratégia como sendo um processo racional e deliberado que tem como função maximizar a vantagem em longo prazo. Das dez escolas de estratégia sistematizadas por Mintzberg et al. (2000), o CAC pertence à Escola do Posicionamento, pois formula as estratégias por meio de um processo analítico e prescritivo (CONTADOR, 2008, p. 26).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Justificativa do Método e Técnicas Utilizadas

Quanto ao objetivo da investigação, optou-se pelo exploratório, que de acordo com Collis e Hussey (2005), Roesch (2005) e Martins (1994), é realizada sobre o problema ou a questão de análise quando há pouco ou nenhum estudo anterior, com o objetivo desse tipo de estudo é o de procurar padrões, idealizou hipóteses, em vez de testar hipóteses ou confirmar uma hipótese.

A combinação de métodos qualitativos e quantitativos, ou seja, a utilização de múltiplas abordagens pode contribuir mutuamente para as potencialidades de cada uma delas (qualitativo e quantitativo), além de suprir as deficiências de cada uma (FLICK, 2008; GIBBS, 2009). Isto proporcionaria também resposta mais abrangentes às questões, indo além das limitações de uma única abordagem (SPRATT; WALKER; ROBISON, 2004).

A metodologia desenvolvida por José Celso Contador (2006), conhecida como Campos e Armas da Competição, ou CAC, que traz como diferencial o atendimento a dois atributos importantes forneceu uma sólida base conceitual, que abrange conceitos e conteúdo da estratégia, e trará um mapa estratégico para sua utilização por parte de empresas de qualquer segmento e assim aplicou-se o processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo CAC a uma agropecuária, processo baseado numa metodologia que:

1) é qualitativa e quantitativa, julgada mais apropriada do que as que são apenas qualitativas; exames quali-quantitativa “interpreta as informações quantitativas por meio de símbolos numéricos e os dados qualitativos mediante a observação, a interação participativa e a interpretação do discurso dos sujeitos (semântica)” (KNECHTEL, 2014, p. 106).

2) A visualização externa da organização e claramente separada, sendo descrita nos campos da competição, da percepção interna, definidas através das armas da competição;

3) A tese descrita, adiante, confirma seu método compreensível e intenso para as organizações;

4) por ser desenvolvida através de exploração em organizações nacionais, se adapta perfeitamente a veracidade brasileira;

A utilização do modelo de Contador (2006) em uma microempresa do setor agropecuário demonstrou os principais passos do modelo, que podem ser utilizados em outras empresas, de diferentes segmentos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Discussões dos resultados obtidos

Serão Segundo Porter (1986), o foco da formulação para a estratégia competitiva está relacionado em conhecer a estrutura do seu oponente a fim de delimitar os campos e as armas de competição e decidir em qual campo será a atuação.

Para Contador (2006), relacionar métodos quantitativos e qualitativos no terreno de combate, serve de direcionamento para a aplicabilidade de novas armas de atuação. A configuração ideal caracteriza-se por foco = 1 e difusão = 0, no entanto, entende-se que se trata de uma condição muito difícil de ser alcançada.

Desta forma, quanto mais elevado o valor da grandeza foco, mais adequada está a configuração das armas em determinado campo.

Quadro 2 - Identificação das Armas da Competição

N	Campos da competição	Significado	Mercado Regional
01	Preço	Ter, ou almejar, ter menor preço que os concorrentes (se sua empresa, por Preço possuir produto de melhor qualidade ou outro diferencial, apenas acompanha o preço de mercado sem ofertar o menor preço, ela não compete em preço)	
02	Guerra ao preço	Reduzir drasticamente o preço de forma a desencorajar os concorrentes a acompanhar	
03	Prêmio e promoção	Prêmio e promoção Oferecer, ou almejar oferecer, temporariamente, ao comprador, vantagens mais interessantes que os concorrentes, como sorteios e ofertas, sem alterar o preço normal de venda.	
04	Condições de pagamento	Oferecer, ou almejar oferecer, temporariamente, ao comprador, vantagens mais interessantes que os concorrentes, como sorteios e ofertas, sem alterar o preço normal de venda.	

05	Projeto do produto	Definir, ou almejar definir, características de desempenho, aparência, embalagem e outras valorizadas pelos clientes que sejam mais atraentes que as do produto dos concorrentes.	
06	Qualidade do produto	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o comprador julgue de melhor06 Qualidade do produto qualidade que o dos concorrentes.	
07	Variedade de produto	Oferecer, ou almejar oferecer, maior sortimento de um mesmo produto que os concorrentes.	
08	Produto inovador	Efetuar, ou almejar efetuar, lançamento de produto não existente no mercado com maior frequência que os concorrentes.	
09	Acesso e localização do atendimento	Possuir, ou almejar possuir, mais bem localizado que os atendimentos concorrentes, sob o ponto de vista do cliente.	1
10	Projeto do atendimento	Definir, ou almejar definir, características de atendimento valorizadas pelos clientes, que sejam mais atraentes que as dos concorrentes.	
11	Qualidade do atendimento	Oferecer, ou almejar oferecer, atendimento que o comprador julgue de melhor 2º qualidade que o dos concorrentes.	2
12	Variedade do atendimento	Variedade de atendimento Oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de atendimento que os concorrentes (por faixa de idade ou renda, por exemplo.).	
13	Atendimento inovador	Criar, ou almejar criar, nova forma de atendimento não existente no mercado, com maior frequência que os concorrentes.	
14	Prazo de entrega do produto	Entregar, ou almejar entregar, produto (bem ou serviço) em prazo menor que 3º produto os concorrentes Atender, ou almejar atender, o cliente em prazo menor que os concorrentes.	3
15	Prazo de atendimento	Atender, ou almejar atender, o cliente em prazo menor que os concorrentes.	
16	Imagem do produto, da marca e da empresa.	Construir, ou almejar construir, uma imagem do produto, da marca ou da16 Imagem do produto, da empresa positivamente diferente em relação à dos concorrentes, num aspecto marca e da empresa valorizado pelo cliente.	
17	Imagem em responsabilidade social	Construir, ou almejar construir, uma imagem de responsabilidade social positivamente diferente em relação à dos concorrentes, num aspecto responsabilidade social valorizado pelo cliente.	

Fonte: Contador (2006), adaptado pelo autor.

A análise da intensidade média das armas, em conjunto com o foco e a difusão, revela-se essencial no estudo dos campos e armas da competição, pois possibilita mensurar o poder competitivo das empresas e compreender a dinâmica de suas estratégias no mercado, conforme Quadro 3:

Quadro 3 - Cálculo da intensidade média das armas, foco e difusão.

	ARMA	SIGNIFICADO	INTENSIDADE
01	Rede (ou canais) de distribuição	Inclui: venda direta; franquias; licenciamento; distribuidores regionais e internacionais exclusivos; escritório, filial ou distribuidor no mercado-alvo; rede pulverizada de clientes de varejo; representantes comerciais.	5
02	Administração de vendas	Inclui: organização da força de vendas, definição das tarefas dos vendedores, planejamento dos ciclos de visitas, recrutamento, seleção e treinamento de vendedores, estabelecimento de objetivos e metas e do orçamento, avaliação do desempenho dos vendedores em relação às metas.	5
03	Sistema de informação de vendas	Banco de dados sobre clientes e posição dos pedidos (status) disponíveis a todos os vendedores.	3
04	Equipe técnica de vendas	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).	5

05	Sistema de elaboração de proposta técnico comercial	Sistema de descrição do produto, de cotação de preço e condições e de estabelecimento de prazos factíveis, que dê proposta técnico-comercial rapidez e confiança à elaboração da proposta.	4
06	Assistência técnica	Inclui: ampla rede de oficinas de assistência técnica; tecnologia adequada de assistência técnica; amplo estoque de partes e componentes de reposição; empréstimo de produto substituto durante o tempo de concerto.	0
07	Cortesia no atendimento	É a capacidade de encantar, respeitar e dedicar-se ao cliente e de tratá-lo com educação e amabilidade. Inclui também a transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa; possuir sala de espera adequada.	4
08	Adequação do atendimento ao cliente	É satisfazer as expectativas do cliente quanto à forma de atendimento, variando da simplicidade e informalidade ao requinte ao cliente no atendimento, dependendo da situação.	2
09	Uniformidade e consistência do atendimento	Uniformidade (ou padronização) do atendimento é a ausência de variabilidade no processo de atendimento (todos os funcionários atendem da mesma forma). Consistência do atendimento é a Uniformidade e consistência conformidade com a experiência anterior do cliente (cliente é atendido da forma que conhece). Inclui: estudo e padronização da forma de atendimento; confiabilidade no atendimento para que expectativas do cliente sejam satisfeitas; apresentação pessoal e elegância dos trajes.	3
10	Flexibilidade nas condições de pagamento	São condições favorecidas de pagamento pelo cliente. Inclui: política Flexibilidade nas condições de descontos a clientes especiais; prazo de pagamento; aceitação de cheques, de cartão de crédito de todas as bandeiras e outras formas de pagamento (ticket refeição); crediário; consórcio.	3
11	Atendimento especial para clientes vip	Inclui: atendimento personalizado e diferenciado, feito até por diretores; salas de espera especiais; horário de atendimento e fila clientes VIP especiais; oferta de mini escritório a clientes.	3
12	Canais virtuais de acesso à empresa	Inclui: comércio eletrônico; loja virtual; página na internet; extranet; mensagem eletrônica; (e-mail); atendimento virtual; teleatendimento; telemarketing; e-commerce; B2B; transações e serviços on-line (como caixa bancária e home banking) etc.	3
13	Cadastro eletrônico dos clientes	Banco de dados sobre clientes disponíveis a todos os vendedores	5
14	Financiamento ao cliente	Inclui: parcelamento de pagamento; financiamento pelo cartão de crédito; crediário; consórcio.	4
15	Influência sobre clientes em potencial	Influência exercida por clientes satisfeitos ou por formadores de opinião sobre clientes em potencial	4
16	Avaliação do atendimento e do serviço do ponto de vista do cliente	Inclui: uso de “cliente fantasma” para avaliar o desempenho do atendente, identificar fraudes, controlar riscos, etc.	4
17	Capacidade de resolver incidentes críticos	Inclui: capacidade e flexibilidade do atendimento para adequar-se a variação no comportamento do cliente; capacidade e flexibilidade do atendimento para desembaraçar-se de situações imprevistas; habilidade do atendente em distinguir a diferença entre o que o cliente fala e o que o cliente pensa ou sente; necessário treinamento específico do atendente.	4
18	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	Inclui sigilo e segurança nas transações	3
19	Padronização do trabalho	Intensa padronização do método de trabalho de produção, de preparação de máquinas e de qualidade; normas e procedimentos documentados;	5

20	Sistema de fidelização dos clientes	Programa permanente de gestão e fidelização de cliente: Inclui ECR, CPFR, que objetiva reduzir inventários e aumentar as vendas de varejistas; Avaliação do relacionamento do cliente e do grau de fidelidade, etc.	5
21	Higiene e segurança do trabalho	Saúde ocupacional; psicologia aplicada ao trabalho;	3
22	Avaliação do atendimento e do serviço do ponto de vista do cliente	Inclui: uso de “cliente fantasma” para avaliar o desempenho do atendente, identificar fraudes; controlar riscos, etc.	2
23	Gestão da manutenção de equipamentos	Inclui: instalações adequadas da área de manutenção; pessoal treinado em tecnologia de manutenção; Manutenção Produtiva Total; Gestão da manutenção de manutenção corretiva, preventiva e preditiva; reposição econômica de equipamentos; reparo de ferramentas após o uso (só manter no almoxarifado de ferramentas as que estiverem em perfeitas condições de uso).	2
24	Ambiente físico da área de atendimento	Inclui: projeto de arquitetura e de decoração; apresentam moderna e atraente das instalações e mobiliário; ambiente e atmosfera agradáveis e acolhedores; interior bem equipado; conforto térmico e acústico; música ambiente; aroma; vitrine convidativa; sala de espera; aparência física dos funcionários; limpeza; manutenção (para que tudo funcione bem), etc. O ambiente físico deve satisfazer as expectativas, variando da simplicidade ao requinte da situação.	4
25	Rapidez no atendimento	Confiabilidade no atendimento. Sistema de gerenciamento de filas. Tempo reduzido de espera. Gestão da percepção do cliente sobre tempo de espera.	3
26	Equipe agressiva de vendas	Definição da estratégia de vendas dentro e fora do país. Mercadoria em consignação. Atendimento na empresa cliente. Atendimento com hora marcada.	2
27	Conhecimento personalizado do cliente	Conhecimento sobre as exigências, as necessidades, as preferências, as expectativas ou os anseios do cliente assíduo (o conhecimento do maitre sobre os pratos prediletos, o do barbeiro sobre o corte de cabelo preferido)	2
28	Consistência ou confiabilidade do atendimento	Conformidade com a experiência anterior do cliente (ele é atendido da forma que conhece). Inclui: estudo e padronização da forma de atendimento; confiabilidade no atendimento para que expectativas do cliente sejam satisfeitas, etc.	2
29	Manual de instrução e procedimento do funcionário	Instruções detalhadas sobre cada etapa do mapa de processo;	4
30	Reunião operacional diária	Diária para discussão e solução de problemas e de atrasos do dia anterior;	5
31	Ampliação de alçada decisória do cliente	Ampliação do poder decisório do cliente (para dar desconto no preço ou satisfazer um pedido do cliente)	1
32	Equipamentos de movimentação	Inclui: equipamentos mecanizados e automatizados; manutenção de adequada; paletes e contêineres; equipamentos de movimentação horizontal e vertical (empilhadeiras); prateleiras; padronização de equipamentos.	4
33	Análise de indicadores do nível de serviço	Prazo de entrega, avarias na carga, extravios e reclamações diversas; lead time (tempo de transporte); análise da durabilidade nível de serviço da carga; seguro da carga e do transporte;	4
34	Segmentação do mercado	Identificação e caracterização dos segmentos de mercado de interesse da empresa.	5

35	Publicidade e propaganda	Em diversos meios (nacionais e internacionais), como revistas especializadas, outdoors, televisão, jornais, página web. Possuir tecnologia adequada de publicidade e destinar verbas suficientes para obter eficácia e rapidez na divulgação de novos produtos ou na consolidação da marca.	1
36	Participação em eventos	Em feira, congresso, exposição, workshop (nacionais e internacionais).	3
37	Criação e consolidação da imagem corporativa	Inclui, além da publicidade e propaganda: presença espontânea na mídia e em revistas de formação de opinião; participação concursos e prêmios nacionais e internacionais; patrocínio de imagem corporativa eventos; imagem de confiança, responsabilidade, respeito, compromisso social; relações públicas.	1
38	Comunicação visual	Inclui: forma de exposição de produtos; catálogo; folder; literatura técnica de produtos; <i>home page</i> para divulgação de produtos e da empresa	3
39	Marketing de relacionamento	Abordagem para desenvolver e manter relacionamento de longo prazo com cliente, principalmente com o empresarial (em oposição a relacionamento abordagem tradicional de “uma única venda”).	3
40	Marketing operacional	É o marketing entre empresas (antigo marketing industrial) ou marketing business-to-business.	3

Fonte: Contador (2006), adaptado pelo autor.

Conforme visto no Quadro 4, o cálculo da intensidade média das armas, aliado ao foco e à difusão em termos de acesso e localização, é fundamental para avaliar a força competitiva das organizações. Permite compreender como a presença e a disponibilidade influenciam sua posição estratégica no mercado.

Quadro 4 - Cálculo da intensidade média das armas, foco e difusão (Acesso e Localização).

N	Armas da competição	Acesso e Localização				
		Relevante	Irrelevante	Intensidade da Arma	Foco	Difusão
1	Rede de distribuição	1	0	5	5	0
2	Administração de vendas	0	1	5	0	5
3	Sistema de informação de vendas	0	1	3	0	3
4	Equipe técnica de vendas	1	0	5	5	0
5	Sistema de elaboração de proposta técnico comercial	0	1	4	0	4
6	Assistência técnica	1	0	0	0	0
7	Cortesia no atendimento	0	1	4	0	4
8	Adequação do atendimento ao cliente	0	1	2	0	2
9	Uniformidade e consistência do atendimento	0	1	3	0	3
10	Flexibilidade nas condições de pagamento	0	1	3	0	3
11	Atendimento especial para clientes VIP	0	1	3	0	3
12	Canais virtuais de acesso à empresa	0	1	3	0	3
13	Cadastro eletrônico dos clientes	0	1	5	0	5
14	Financiamento ao cliente	0	1	4	0	4
15	Influência sobre clientes em potencial	0	1	4	0	4
16	Avaliação do atendimento e do serviço do ponto de vista do cliente	0	1	4	0	4
17	Capacidade de resolver incidentes críticos	0	1	4	0	4
18	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	0	1	3	0	3
19	Padronização do trabalho	0	1	5	0	5

20	Sistema de fidelização dos clientes	0	1	5	0	5
21	Higiene e segurança do trabalho	0	1	3	0	3
22	Avaliação do atendimento e do serviço do ponto de vista do cliente	0	1	2	0	2
23	Gestão da manutenção de equipamentos	0	1	2	0	2
24	Ambiente físico da área de atendimento	0	1	4	0	4
25	Rapidez no atendimento	0	1	3	0	3
26	Equipe agressiva de vendas	0	1	2	0	2
27	Conhecimento personalizado do cliente	0	1	2	0	2
28	Consistência ou confiabilidade do atendimento	0	1	2	0	2
29	Manual de instrução e procedimento do funcionário	0	1	2	0	4
30	Reunião operacional diária	0	1	5	0	5
31	Armazenamento	1	0	3	1	0
32	Equipamentos de movimentação adequados	1	0	4	4	0
33	Análise de indicadores do nível de serviço	0	1	4	0	4
34	Segmentação do mercado	1	0	1	5	0
35	Publicidade e propaganda	0	1	5	0	1
36	Participação em eventos	0	1	3	0	3
37	Criação e consolidação da imagem corporativa	0	1	2	0	2
38	Comunicação visual	1	0	3	3	0
39	Marketing de relacionamento	1	0	3	3	0
40	Marketing organizacional	1	0	3	3	0
Soma		9	31	132	29	103
Intensidade Média das Armas				3,30	0,644	0,665

Fonte: Contador (2006), adaptado pelo autor.

O cálculo da intensidade média das armas, considerando o foco e a difusão pela qualidade do atendimento, destaca-se como essencial para mensurar a competitividade, pois evidencia como a experiência oferecida ao cliente reforça a posição estratégica no mercado, como pode ser visto no Quadro 5:

Quadro 5 - Cálculo da intensidade média das armas, foco e difusão (Qualidade do Atendimento).

N	Armas da competição	Qualidade do Atendimento				
		Relevant e	Irrelevante	Intensidade da Arma	Foco	Difusão
1	Rede de distribuição	1	0	5	5	0
2	Administração de vendas	1	0	5	5	0
3	Sistema de informação de vendas	1	0	3	3	0
4	Equipe técnica de vendas	1	0	5	5	0
5	Sistema de elaboração de proposta técnico comercial	1	0	4	4	0
6	Assistência técnica	1	0	0	0	0
7	Cortesia no atendimento	1	0	4	4	0
8	Adequação do atendimento ao cliente	1	0	2	2	0
9	Uniformidade e consistência do atendimento	1	0	3	3	0
10	Flexibilidade nas condições de pagamento	1	0	3	3	0
11	Atendimento especial para clientes VIP	1	0	3	3	0
12	Canais virtuais de acesso à empresa	0	1	3	0	3
13	Cadastro eletrônico dos clientes	0	1	5	0	5
14	Financiamento ao cliente	0	1	4	0	4
15	Influência sobre clientes em potencial	0	1	4	0	4

16	Avaliação do atendimento e do serviço do ponto de vista do cliente	0	1	4	0	4
17	Capacidade de resolver incidentes críticos	0	1	4	0	4
18	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	0	1	3	0	3
19	Padronização do trabalho	0	1	5	0	5
20	Sistema de fidelização dos clientes	0	1	5	0	5
21	Higiene e segurança do trabalho	0	1	3	0	3
22	Avaliação do atendimento e do serviço do ponto de vista do cliente	0	1	2	0	2
23	Gestão da manutenção de equipamentos	0	1	2	0	2
24	Ambiente físico da área de atendimento	0	1	4	0	4
25	Rapidez no atendimento	0	1	3	0	3
26	Equipe agressiva de vendas	0	1	2	0	2
27	Conhecimento personalizado do cliente	0	1	2	0	2
28	Consistência ou confiabilidade do atendimento	0	1	2	0	2
29	Manual de instrução e procedimento do funcionário	1	0	4	4	0
30	Reunião operacional diária	0	1	5	0	5
31	Armazenamento	0	1	1	0	1
32	Equipamentos de movimentação adequados	0	1	4	0	4
33	Análise de indicadores do nível de serviço	0	1	4	0	4
34	Segmentação do mercado	1	0	5	5	0
35	Publicidade e propaganda	0	1	1	0	1
36	Participação em eventos	0	1	3	0	3
37	Criação e consolidação da imagem corporativa	0	1	2	0	2
38	Comunicação visual	0	1	3	0	3
39	Marketing de relacionamento	1	0	3	3	0
40	Marketing operacional	1	0	3	3	0
Soma		15	25	132	52	80
Intensidade Média das Armas				3,30	0,693	0,640

Fonte: Contador (2006), adaptado pelo autor.

Conforme visto no Quadro 6, o cálculo da intensidade média das armas, ao considerar o foco e a difusão no prazo de entrega do produto, evidencia a eficiência logística e a capacidade competitiva das organizações em atender às expectativas do mercado.

Quadro 6 - Cálculo da intensidade média das armas, foco e difusão (Prazo de Entrega do Produto).

N	Armas da competição	Prazo de Entrega do Produto				
		Relevant e	Irrelevante	Intensidade da Arma	Foco	Difusão
1	Rede de distribuição	1	0	5	5	0
2	Administração de vendas	0	1	5	0	5
3	Sistema de informação de vendas	1	0	3	3	0
4	Equipe técnica de vendas	0	1	5	0	5
5	Sistema de elaboração de proposta técnico comercial	0	1	4	0	4
6	Assistência técnica	0	1	0	0	0
7	Cortesia no atendimento	0	1	4	0	4
8	Adequação do atendimento ao cliente	0	1	2	0	2
9	Uniformidade e consistência do atendimento	1	0	3	3	0
10	Flexibilidade nas condições de pagamento	0	1	3	0	3
11	Atendimento especial para clientes VIP	0	1	3	0	3
12	Canais virtuais de acesso à empresa	1	0	3	3	0

13	Cadastro eletrônico dos clientes	1	0	5	5	0
14	Financiamento ao cliente	1	0	4	4	0
15	Influência sobre clientes em potencial	1	0	4	4	0
16	Avaliação do atendimento e do serviço do ponto de vista do cliente	1	0	4	4	0
17	Capacidade de resolver incidentes críticos	0	1	4	0	4
18	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	1	0	3	3	0
19	Padronização do trabalho	1	0	5	5	0
20	Sistema de fidelização dos clientes	1	0	5	5	0
21	Higiene e segurança do trabalho	0	1	3	0	3
22	Avaliação do atendimento e do serviço do ponto de vista do cliente	1	0	2	2	0
23	Gestão da manutenção de equipamentos	1	0	2	2	0
24	Ambiente físico da área de atendimento	0	1	4	0	4
25	Rapidez no atendimento	0	1	3	0	3
26	Equipe agressiva de vendas	0	1	2	0	2
27	Conhecimento personalizado do cliente	1	0	2	2	0
28	Consistência ou confiabilidade do atendimento	0	1	2	0	2
29	Manual de instrução e procedimento do funcionário	1	0	4	4	0
30	Reunião operacional diária	1	0	5	5	0
31	Armazenamento	0	1	1	0	1
32	Equipamentos de movimentação adequados	1	0	4	4	0
33	Análise de indicadores do nível de serviço	1	0	4	4	0
34	Segmentação do mercado	0	1	5	0	5
35	Publicidade e propaganda	0	1	1	0	1
36	Participação em eventos	0	1	3	0	3
37	Criação e consolidação da imagem corporativa	0	1	2	0	2
38	Comunicação visual	0	1	3	0	3
39	Marketing de relacionamento	0	1	3	0	3
40	Marketing operacional	0	1	3	0	3
Soma		18	22	132	67	65
Intensidade Média das Armas				3,30	0,744	0,591

Fonte: Contador (2006), adaptado pelo autor.

O mapa estratégico atual, representado no Quadro 7, sintetiza a visão organizacional, destacando os objetivos, focos de atuação e direcionamentos essenciais para o alcance das metas estabelecidas.

MAPA ESTRATÉGICO ATUAL

Quadro 7 - Mapa Estratégico Atual

Produto: Rações							
Mercado: Regional							
Campos da competição	Preço	Diversidad e de produtos	Acesso e localização do atendimento	Qualidade do atendimento	Promoções e Brindes	Prazo de Entrega do Produto	Poder Competitivo
Valorizados pelos clientes	2			1	3		
Nossos Atuais			1	2		3	
Do concorrente A	1	2		3			
Recomendados							
Na Análise SWOT			X	X		X	

Nos Objetivos Permanentes			X	X		X	
No Entendimento do Negócio			X	X		X	
VARIÁVEIS							
Nosso foco			0,64	0,69		0,74	
Nossa dispersão			0,66	0,64		0,59	
Aproveitamento			-0,02	0,05		0,15	
Posto do Foco			1	2		3	
Poderio Competitivo Atual			0,64	0,69		0,74	0,69

Fonte: Contador (2008), adaptado pelo autor

O Quadro 8 apresenta os resultados obtidos quanto à intensidade e ao número das armas, permitindo visualizar de forma comparativa o desempenho, a relevância e a distribuição das estratégias analisadas.

Quadro 8 - Resultado da intensidade e número das armas.

Resultado	Intensidade	5	4	3	2	1	0
	Número de Armas	8	9	13	8	1	1

Fonte: Contador (2008), adaptado pelo autor.

O Quadro 9 apresenta o Mapa Estratégico Final, consolidando as análises realizadas ao longo do estudo. Este quadro evidencia as armas estratégicas prioritárias, seus respectivos focos e direções de difusão, permitindo identificar de maneira clara os objetivos centrais e as linhas de ação que devem ser priorizadas para alcançar maior eficiência e competitividade organizacional.

MAPA ESTRATÉGICO FINAL

Quadro 9 - Mapa Estratégico Final

Produto: Rações						
Mercado: Regional						
Campos da competição	Preço	Diversidad e de produtos	Acesso e localização do atendimento	Qualidade do atendimento	Promoções e Brindes	Prazo de Entrega do Produto
Valorizados pelos clientes	2			1	3	
Nossos atuais			1	2		3
Do concorrente A	1	2		3		
Recomendados						
Análise SWOT			X	X		X
Nos Objetivos Permanentes			X	X		X
No entendimento do negócio			X	X		X
Campos Adotados			2	1		3
Nosso foco	0,80	0,74	0,86	0,88	0,78	0,72
Nossa dispersão	0,76	0,82	0,68	0,58	0,73	0,76
Aproveitamento	0,04	-0,08	0,18	0,30	0,05	0,04
Ordem decrescente dos focos	3	6	2	1	4	5
Ordem decrescente dos aproveitamentos	4	6	2	1	3	5
Campos propostos			2	1		3

Fonte: Contador (2006), adaptado pelo autor.

O Quadro 10 apresenta o cálculo da intensidade média das armas, considerando o foco e a difusão, permitindo avaliar a relevância e a distribuição das estratégias adotadas, bem como identificar áreas prioritárias para otimização da competitividade organizacional.

Quadro 10 - Cálculo da intensidade média das armas, foco e difusão.

Poder Competitivo	Máximo	Campos Atuais	Campos Propostos
	$0,80 + 0,86 + 0,88 = 0,85$	$0,86 + 0,88 + 0,72 = 0,82$	$0,88 + 0,86 + 0,72 = 0,82$

Fonte: Contador (2006), adaptado pelo autor.

O Quadro 11 detalha, para cada produto/mercado da linha Pet/Rações, os campos principais e coadjuvantes, permitindo analisar a relevância e o impacto estratégico de cada arma competitiva em diferentes segmentos, facilitando a priorização de ações e recursos. No caso específico da “C S”, para o par produto/mercado Linha Pet/Rações foi indicada pela empresa os seguintes campos (principal e coadjuvante):

Quadro 11 - Par produto/mercado Linha Pet/Rações para os seguintes campos (principal e coadjuvante):

Campo	Foco	Difusão	IMA	Enforcement	Enforcement
Acesso e localização	0,86	0,68	3,3	3,3 / 0,68	48,53
Qualidade do atendimento	0,88	0,58	3,3	3,3 / 0,58	56,90
Prazo de entrega dos produtos	0,72	0,76	3,3	3,3 / 0,76	43,42

Fonte: Contador (2006), adaptado pelo autor.

De acordo com o questionamento 1, “*No seu ponto de vista, como o laboratório Alfa tem aplicado a E-liderança na organização, conhecida também como liderança virtual (ou a distância)?*”, algumas das respostas destacadas foram:

- 1º - Acesso e localização do produto: 48,53;
- 2º - Qualidade do atendimento: 56,90;
- 3º - Prazo de entrega do produto: 43,42.

Contudo, o cálculo da intensidade média das armas, foco e difusão nos indica que justamente um dos campos o qual a empresa entendia ser a Principal possui o foco mais elevado (0,86).

Ou seja, a “C S” compete, de fato, no campo Acesso e Localização do Atendimento.

Esta constatação é reforçada também pelo resultado do cálculo da grandeza *Enforcement* (48,53).

Diante destes resultados, temos que a configuração dos campos da competição da empresa assume a seguinte ordem:

- 1º - Qualidade no atendimento;
- 2º - Acesso e localização do atendimento.

3º - Prazo de entrega do produto.

Segundo Contador (2005), o campo Acesso e Localização do Atendimento faz parte do macro campo Atendimento, o que significa que a recomendação em termos de intento estratégico da empresa este deve ser “Possuir, ou almejar possuir, mais bem localizado que os atendimentos concorrentes, sob o ponto de vista do cliente”.

“No que diz respeito ao estabelecimento das estratégias competitivas operacionais para a “C S” tem-se que, conforme exposto por Contador (2005), este deve consistir no planejamento do aumento da intensidade das armas relevantes (foco) e, paralelamente, na diminuição da ênfase das armas irrelevantes (as quais conduzem à difusão de esforços).

5 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Como sugestões, este levantamento espera deixar para os pesquisadores a possibilidade de aprimoramento das discussões e ampliação do conhecimento com base empírica sobre o CAC e, sobretudo, por meio das informações coletadas, aplicar o método criado por Contador em outras organizações independente de seu porte.

6 CONCLUSÃO

O estudo exploratório sobre os Campos e Armas da Competição (CAC) aplicado à microempresa “C S” permitiu identificar o grau de competitividade adotado pela organização e compreender como suas estratégias se distribuem em termos de intensidade, foco e difusão. Os resultados evidenciam que a empresa concentra seus esforços em armas estratégicas prioritárias, buscando otimizar recursos e maximizar impacto em seu mercado de atuação. Além disso, o mapeamento das armas e campos competitivos revelou oportunidades de aprimoramento, indicando áreas onde a empresa pode fortalecer sua presença e aumentar sua vantagem competitiva. Em síntese, a aplicação do modelo CAC demonstrou-se uma ferramenta útil para análise estratégica em microempresas, oferecendo subsídios para decisões gerenciais mais informadas e para o desenvolvimento de práticas competitivas mais eficientes.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, JENNIFER. (2009). Growing a family business step by step. Stone World, Troy, EUA, v. 26, nov.
- ANSOFF, I. (1988). The new corporate strategy. John Wiley & Sons.
- BATALHA, M; SILVA, A. (2007). Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. Gestão agroindustrial. 3ed. São Paulo: Atlas. Capítulo 1, p.24 – 61.
- CALDAS, M. P. (1995). Quem tem medo de eletrochoque? Identidade, terapias convulsivas e mudança organizacional. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n.5, p.13-21.
- CALDAS, M. P. & WOOD JR, T. (1997). Identidade Organizacional. RAE-Revista de Administração de Empresas, 37(1), 6-17.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. (2005). Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- CONTADOR, J. C. (2006). Processo de formulação da estratégia competitiva da empresa pelo modelo de campos e armas da competição. São Paulo.
- CONTADOR, J. C.; CONTADOR, C. A.; CARVALHO, M. F. H.; CONTADOR, J. Luiz. (2006). Metodologia para análise e ampliação da competitividade empresarial. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis: UFSC, v. 8, n. 15.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (2002). Estudo da competitividade da indústria brasileira. 4a ed. Campinas: Papyrus Editora.
- De NEGRI, J. A. (2005). Padrões tecnológicos e de comércio exterior das firmas brasileiras. In: De NEGRI, J. A.; SALERNO, M. S.; CASTRO, A. B. (2005). Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras. In: DE NEGRI,
- DUTRA, A; MACHADO, J; RATHMANN, R. (2008). Alianças estratégicas e visão baseada em recursos: Um enfoque sistêmico do processo de tomada de decisão nas propriedades rurais. In: Congresso Da Sociedade Brasileira De Economia E Sociologia Rural. 46, 2008, Rio Branco. Anais... Rio Branco - Acre: Sober.
- GIMENES, R; GIMENES, F. (2007). Agronegócio Cooperativo: a transição e os desafios da competitividade. Cadernos de Economia - Curso de Ciências Econômicas – Uno Chapecó. Ano 11, n. 20.
- KNECHTEL, Maria do Rosário (2014). Uma abordagem teórico-prática Metodologia da pesquisa em educação dialogada. Curitiba: Intersaberes.
- MARTINS, G. A. (1994) Epistemologia da pesquisa em administração. Tese (Livre-Docência em Controladoria e Contabilidade) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. (2000). Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman.

- PEREIRA, J. (2007). A concentração geográfica de empresas do agronegócio de flores: uma análise das localidades de Holambra e Mogi das Cruzes. Tese (Doutorado em Agronegócios). USP, SP,
- PIZZOLATTI, (2005). I. Agribusiness. Universidade do Oeste Catarinense – UNOESC. Tangará SC.
- PORTER, M, E. (1986). What is strategy? Harvard Business Review. Boston, v. 74, n.12. pp 61-78
- ROESCH, S.M.A. (2007). Projeto de estágio e de pesquisa em administração. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- SPRATT, C.; WALKER, R.; ROBINSON, B. (2004). Mixed research methods. Practitioner Research and Evaluation Skills Training in Open and Distance Learning. Commonwealth of Learning,
- WHITTINGTON, R. (2002). O que é estratégia. São Paulo: Pioneira.
- WOOD Jr., T.; CALDAS, M. P. (2006). Legacy identities during organizational change: the case of an Enron Subsidiary. In: Academy of Management Annual Meeting,
- WOOD Júnior, T. (1992). Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.32, p.6-18.