

MARIA AMANDA CATHARINO DA SILVA

Estratégia Competitiva: Elaboração de um plano competitivo para uma das unidades de
negócio de uma companhia de GLP

Maria Amanda Catharino da Silva

Estratégia Competitiva: Elaboração de um plano competitivo para uma das unidades de negócio de uma companhia de GLP

Trabalho de Graduação apresentado ao Conselho de Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica da Faculdade de Engenharia e Ciências do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do diploma de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica.

Orientador (a): José Luiz Contador

Guaratinguetá - SP

2024

S586e

Silva, Maria Amanda Catharino da
Estratégia competitiva: elaboração de um plano
competitivo para uma das unidades de negócio de uma
companhia de GLP / Maria Amanda Catharino da Silva -
Guaratinguetá, 2024.

104 f : il.

Bibliografia: f. 100-104

Trabalho de Graduação em Engenharia de Produção
Mecânica – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de
Engenharia e Ciências de Guaratinguetá, 2024.

Orientador: Prof. Dr. José Luiz Contador

1. Fluxo de caixa. 2. Monte Carlo - Método de.
3. Administração financeira. I. Título.

CDU 658.15

MARIA AMANDA CATHARINO DA SILVA

ESTE TRABALHO DE GRADUAÇÃO FOI JULGADO ADEQUADO COMO
PARTE DO REQUISITO PARA A OBTENÇÃO DO DIPLOMA DE
“GRADUADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MÊCANICA”

APROVADO EM SUA FORMA FINAL PELO CONSELHO DE CURSO DE
GRADUAÇÃO EM NOME DO CURSO

Marcela Machado

Marcela Machado (25 de novembro de 2024 17:58 GMT-3)

Prof. Dr. MARCELA APARECIDA GUERREIRO
M. DE FREITAS

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. JOSE LUIZ CONTADOR
Orientador/UNESP-FEG

Marcela Machado

Marcela Machado (25 de novembro de 2024 17:58 GMT-3)

Prof. Dr. MARCELA APARECIDA GUERREIRO M.
DE FREITAS
UNESP-FEG



Prof. Dr. VALÉRIO ANTONIO PAMPLONA S.
UNESP-FEG

Novembro 2024

DADOS CURRICULARES

MARIA AMANDA CATHARINO DA SILVA

NASCIMENTO 11.10.1998 – Guaratinguetá / SP

FILIAÇÃO Edson Paula da Silva
Elisângela Cristina Catharino

2017/2024 Formação acadêmica em Engenharia de Produção Mecânica
Faculdade de Engenharia e Ciências de Guaratinguetá – FEG
Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”

dedico este trabalho
de modo especial, à minha mãe
Elisângela Cristina.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter me concedido saúde, força e perseverança para chegar até aqui. Sua presença em minha vida foi e sempre será a base de todas as minhas conquistas.

À minha mãe, Elisângela Cristina, por todo o amor, apoio incondicional e incentivos ao longo desta jornada acadêmica. Sua força e dedicação foram fundamentais para que eu pudesse chegar até aqui.

À minha família, que sempre acreditou no meu potencial e me proporcionou a base necessária para seguir em frente, expresso minha eterna gratidão.

Ao meu orientador, José Luiz Contador, por sua paciência, orientação e conhecimento compartilhado. Seu apoio e sabedoria foram essenciais para a realização deste trabalho. Agradeço pelas inúmeras revisões, sugestões e por acreditar no meu potencial mesmo nos momentos de dúvida.

Aos meus amigos, em especial João Vitor Marcelino, Jessica Barbosa, Fabio Valentim e Mariana Campos, que tornaram esta jornada mais leve e divertida. Agradeço pelo companheirismo e pelo incentivo constante. A todos, meu sincero e profundo agradecimento.

“Eu sou a continuação de um sonho
Da minha mãe, do meu pai
De todos que vieram antes de mim
Eu sou a continuação de um sonho
Da minha vó, do meu vô
Quem sangrou pra gente poder sorrir”

Continuação de um sonho -Canção de BK' e JXNV\$

RESUMO

Diante do cenário econômico atual, é crucial que qualquer empresa compreenda sua estrutura e capacidade operacional para planejar efetivamente suas ações futuras. Este trabalho teve como objetivo revisar o planejamento estratégico de uma unidade de negócios de uma grande companhia distribuidora de GLP, especializada na distribuição de gás GLP envasado e a granel. Para isso, foi aplicado o modelo de Campos e Armas da Competição (CAC). O enfoque foi identificar e avaliar alternativas estratégicas para ajustar a estrutura e a gestão da unidade ao contexto econômico, financeiro e tecnológico atual, além de abordar as lacunas reveladas pela pesquisa de satisfação do cliente (NPS) realizada em 2021, que apresentou resultados insatisfatórios, a principal motivação deste trabalho. Utilizou-se um modelo padronizado que possibilitou a formulação de uma estratégia competitiva baseada em etapas claramente definidas e compreensíveis, fundamentadas nas teorias de Porter e na Visão Baseada em Recursos (RBV). A estratégia competitiva desenvolvida com o modelo CAC mostrou-se uma ferramenta eficaz e prática para a formulação estratégica da unidade e de outras empresas de porte e setor semelhantes.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia Competitiva; Planejamento Estratégico; Campos e Armas da Competição.

ABSTRACT

In the current economic, it is essential for companies to understand their structure and operational capacity to plan their future actions effectively. This study aimed to review the strategic planning of a business unit as a large LPG distribution company specializing in the distribution of cylinders and bulk direct sales. The Campos and Armas da Competition (CAC) model was applied to identify and evaluate strategic alternatives to align the unit's structure and management with the current economic, financial, and technological context, while addressing gaps identified at 2021 customer satisfaction survey (NPS), which yielded unsatisfactory results. A standardized model was used to develop a competitive strategy based on clear and comprehensible steps, grounded in Porter's theories and the Resource-Based View (RBV). The competitive strategy developed through the CAC model proved to be an effective and practical tool for strategic formulation for this unit and similar companies.

KEYWORDS: Competitive Strategy; Strategic Planning; Strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Net Promoter Score	18
Figura 2- “Competitive Strategy” na base Scopus	19
Figura 3- Etapas do modelo de Porter	25
Figura 4- Forças que dirigem a concorrência na indústria	26
Figura 5 - Estratégia competitiva de negócio sobre a visão do modelo CAC	39
Figura 6- Estratégia competitiva de operacional sobre a visão do modelo CAC	40
Figura 7- Ilustração e especificações técnicas dos vasilhames transportáveis (envasados)	52
Figura 8 - Tanques estacionários	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Macrocampos e campos associados	31
Quadro 2- Alvos das armas associados a cada campo da competição	36
Quadro 3- Variáveis quantitativas do modelo CAC	37
Quadro 4- Passos para a formulação da estratégia competitiva segundo Contador	43
Quadro 5- Modelos identificados por Sátyro et al. (2017)	45
Quadro 6- Comparação dos modelos de estratégias competitivas.	45
Quadro 7- Questionário de pesquisa a respeito dos principais campos utilizados na realidade atual da empresa	54
Quadro 8- Análise SWOT	66
Quadro 9- Questionário de pesquisa a respeito dos principais campos valorizados pelos concorrentes da empresa	72
Quadro 10- Configuração dos campos da competição valorizados pelos clientes, empresa e concorrentes	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Armas de Competição	75
Tabela 2- Tabela 2- Classificação e intensidade das armas e cálculo dos valores de intensidade média e do foco e dispersão para os campos da competição de interesse	77
Tabela 3- Configuração dos focos, dispersões, variáveis aproveitamento e poderio competitivo para a situação atual da empresa	79
Tabela 4- Mapa estratégico para a situação atual da empresa	81
Tabela 5- Cálculo das variáveis intensidade média das armas, foco e dispersão	87
Tabela 6- Mapa estratégico proposto	90
Tabela 7- Ações administrativas propostas para adquirir o poderio competitivo proposto pelo modelo CAC	91

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RBV	Resource Based View
BSC	Balanced Scorecard
CAC	Modelo de Campos e Armas da Competição
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities, threats
SE	Setor econômico
I/O	Organização industrial
NPS	Net Promoter Score
GLP	Gás liquefeito de petróleo
CX	Customer Experience

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	15
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo geral:	17
1.2.2 Objetivos específicos:.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
1.4 MÉTODOS	19
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	21
2.1 ESTRATÉGIA	21
2.2 NATUREZA DA DECISÃO ESTRATÉGICA	23
2.3 O PENSAMENTO DE MICHEL PORTER.....	24
2.4 ANÁLISE ESTRUTURAL DO SETOR ECONÔMICO (CINCO FORÇAS)	26
2.5 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV).....	28
2.6 MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO (CAC)	29
2.6.1 Campos da competição.....	30
2.6.1.1 Conceituação dos campos da competição	31
2.6.2. Armas da competição.....	34
2.6.3 Alvo das armas de competição	35
2.6.4 Variáveis quantitativas do modelo	36
2.6.5. Concepção do modelo sobre competitividade, estratégia de negócio e estratégia operacional.....	38
2.6.6 A tese do modelo e os condicionantes da competitividade da empresa.....	40
2.6.7 Processo de formulação da estratégia competitiva pelo modelo CAC	42
2.7 Outros modelos de formulação de estratégia competitiva disponíveis na literatura	44
3 MÉTODOS DE PESQUISA	46
4 APLICAÇÃO DO MODELO CAC NA FORMUALÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE UMA UNIDADE DE NEGÓCIO DE UMA DISTRIBUIDORA DE GLP.....	48
4.1 PASSO 1- DEFINIR A EMPRESA ALMEJADA	49
4.1.1 Características da distribuidora	50
4.2 PASSO 2 – SISTEMA DE INTELIGENCIA COMPETITIVA DA UNIDADE	55
4.3 PASSO 3 – ENTENDER O NEGÓCIO	55

4.3.1 O macro ambiente empresarial	56
4.3.2 Entender a estrutura do setor	57
4.3.2.1 Ameaça de novos entrantes	58
4.3.2.2 Poder de negociação dos clientes	59
4.3.2.3 Poder de negociação dos fornecedores	60
4.3.2.4 Ameaça de produtos ou serviços substitutos	61
4.3.2.5 Rivalidade entre empresas existentes	62
4.3.3 Entender os clientes e fornecedores.....	63
4.3.4 Identificar os concorrentes atuais e potenciais	64
4.4 PASSO 4 – IDENTIFICAR E AVALIAR OPORTUNIDADES, AMEAÇAS E RISCOS.	64
4.5 PASSO 5 – FORMULAR ALTERNATIVAS DE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO	68
4.5.1 Etapa 1 – Identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes	69
4.5.1.1 Determinação das armas da competição da empresa.....	73
4.5.1.2 Avaliação da intensidade das armas da competição	74
4.5.1.3 Classificar as armas da competição, segundo sua relevância para a competição num determinado campo.	76
4.5.1.4 Cálculo das variáveis aproveitamento e poderio competitivo	78
4.5.2 Etapa 2 – Sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio e decidir sobre a estratégia a adotar	80
4.6 PASSO 6 – DECIDIR A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO.....	85
4.7 PASSO 7 – DEFINIR A ESTRATÉGIA COMPETITIVA OPERACIONAL	85
5 CONCLUSÕES.....	97
REFERÊNCIAS	100

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Formular a estratégia competitiva de um negócio não é uma tarefa fácil, o tema vem sendo estudado desde 1970, através de Michael Porter. Se tornou um desafio elaborar uma metodologia suficientemente padronizada que pudesse elaborar tal estratégia a partir de passos bem definidos.

Até o final da década de 1970 quando então se começou a pensar em competitividade das empresas, os desafios não eram tão grandes como na atualidade, e o foco do planejamento estratégico era elevar o nível de participação da empresa no mercado considerando então apenas a própria empresa e os clientes e na formulação da estratégia.

Ao final da de 1970 ocorreu uma movimentação no mercado que intensificou a competição entre empresas. Porter, percebendo esta movimentação passou a considerar um terceiro agente para a estratégia – os concorrentes. Foi então que os conceitos da estratégia competitiva e de vantagem competitiva foram apresentados.

Esta mesma abordagem se fundamenta em dois modelos: o de organização industrial com retornos acima da média (OI), que surgiu no final dos anos de 1960, e o modelo baseado em recursos com retornos acima da média (RBV), com origens nos anos de 1980.

No modelo OI o ambiente externo era considerado para a elaboração da estratégia. O modelo presume que as empresas de mesmo setor possuem recursos internos semelhantes e desta forma, seu faturamento e posição de mercado irá depender de como os recursos internos serão utilizados, irão se destacar aqueles que melhor alinharem o direcionamento destes recursos a sua estratégia. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 15).

Com base no modelo OI, Porter, apresentou os conceitos de vantagem competitiva e estratégia competitiva e publicou: “as cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria” (PORTER, 1979, 1980).

A partir das ideias de Porter, surge na década de 1980 o modelo baseado em recursos com retornos acima da média, ou a *Resource Based View* (RBV), criado por Wernerfelt

(1984). Trata-se de um modelo com foco nos fatores internos da empresa, que apresenta a ideia de que obterão vantagens competitivas aquelas empresas que obtiverem recursos valiosos, raros, organizados e difíceis de copiar.

Por fim, na década de 2000, surge Modelo de Campos e Armas da Competição - CAC, (CONTADOR, 2008), que, de certa forma, alia as ideias de Porter e RBV. Sugere que a fonte de competitividade de uma empresa provém principalmente do seu posicionamento no mercado, como pensa Porter, e que este esse posicionamento é obtido a partir de fatores internos, como apresentado pelos autores RBV. Os fatores externos à organização são nomeados - campos da competição e os fatores internos – armas da competição. O modelo é qualiquantitativo, o que significa dizer que trabalha também com variáveis numéricas. Seu objetivo é formular estratégias competitivas que se alinhem as estratégias competitivas da organização.

Esse modelo apresenta um procedimento passo a passo para formulação da estratégia competitiva da empresa de fácil entendimento e aplicação. Trata-se de um verdadeiro artefato que inclusive permitiu desenvolver o software www.strategy.camposearmas.com.br que conduz ao usuário formular a estratégia sem mesmo conhecer teoria da competitividade ou possuir experiência em formulação de estratégia. Basta conhecer bem as atividades de sua empresa

No presente trabalho será aplicado o procedimento oferecido pelo CAC para formular a estratégia competitiva de unidade de negócio de uma engarrafadora e distribuidora de gás GLP com objetivo específico de melhorar a percepção dos seus clientes acerca de pontos de descontentamento identificados por meio da pesquisa de satisfação NPS- *Net Promoter Score*, que avalia o nível de satisfação e a probabilidade de um cliente indicar a empresa a seus conhecidos.

O modelo CAC é indicado para essa abordagem uma vez que, entre inúmeros fatores relacionados com os ambientes interno e externo da empresa, dá atenção também para seus pontos fracos na formulação da estratégia competitiva da empresa, dentre os quais se incluiria os pontos de descontentamento levantados pela pesquisa NPS. E o modelo CAC permite que isto seja feito de forma integrada à estratégia da empresa, o que permite considerar as possíveis relações dos pontos fracos com os citados fatores internos e externos

Este trabalho contribui com a consolidação do modelo CAC uma vez que direciona sua aplicação a um aspecto particular do interesse da empresa, além de abordar um segmento de negócio ainda não explorado pelo modelo CAC.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral:

Esse trabalho tem como finalidade formular proposta de estratégia competitiva, por meio do modelo CAC, para uma das unidades de negócio de uma engarrafadora e distribuidora de gás GLP.

A estratégia competitiva da empresa deve levar a um aumento da percepção do cliente sobre os principais aspectos por eles valorizados e identificados na pesquisa NPS, tais como equipamentos, segurança e apoio do consultor e preço.

1.2.2 Objetivos específicos:

- Formular a estratégia competitiva de negócio da empresa com olhar nos pontos de descontentamento dos clientes levantados pela pesquisa NPS
- Formular as estratégias competitivas operacionais
- Propor ações administrativas para implantação da estratégia
- Contribuir para estudos acadêmicos na área de estratégia competitiva aplicando o modelo CAC a um setor ao qual ainda foi pouco aplicado - petróleo e gás.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo a Petrobras, o GLP, gás liquefeito de petróleo ou “gás de cozinha”, como é conhecido popularmente, é composto de uma mistura de gases hidrocarbonetos, variando as proporções entre Propano (C_3H_8), Propeno (C_3H_6), Butano (C_4H_{10}) e Buteno (C_4H_8), além de pequenas frações de outros hidrocarbonetos – Se trata de um combustível de alta aplicabilidade pois possui alto poder calorífico, é de fácil manuseio e baixo impacto ambiental, além de ser armazenado e distribuído de forma descomplicada. Em decorrência destas características, pode ser utilizado em ambientes fechados, como na cozinha das casas, ou em aplicações industriais sensíveis a poluentes, como na fabricação de vidros, cerâmicas e

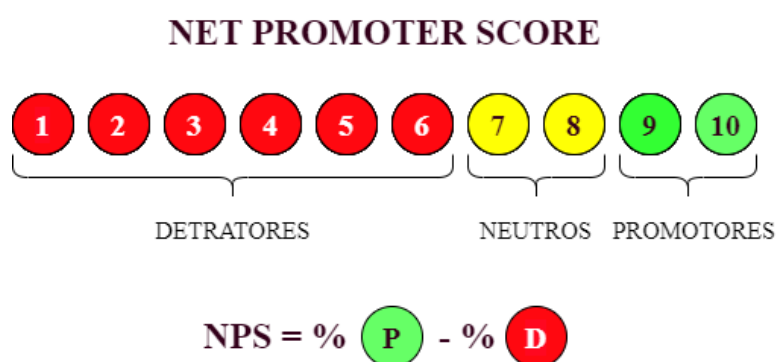
alimentos. (PETROBRAS, 2022)

Atualmente, o nível de exigência dos clientes que adquirem o GLP está cada vez mais alto, o que os torna mais difíceis de agradar, de forma recorrente recebem propostas novas e melhores da concorrência. Desta forma, a retenção dos clientes na carteira da empresa é prejudicada sem uma estratégia adequada (Kotler, 2019). De igual modo, as empresas que realizam o engarrafamento e distribuição do GLP, precisam de diferenciais competitivos em seus serviços uma vez que o produto possui suas propriedades bem definidas.

A pesquisa NPS foi desenvolvida em 2003 por Fred Reichheld é uma importante ferramenta da área de *Customer experience* (CX) utilizada para medir o nível de satisfação e lealdade dos clientes de uma empresa. Seu objetivo é obter conhecimento sobre a probabilidade dos clientes recomendarem a sua marca para amigos e familiares. Trata-se de uma pesquisa simples que apresenta aos clientes perguntas que podem ser respondidas em uma escala de 0 a 10, sendo 0 para respostas negativas e 10 para as positivas.

A pesquisa considera que perguntas respondidas com nível de 0 a 6 são relacionadas a clientes insatisfeitos- os detratores, já as respostas com nível 7 e 8 são neutras e não são contabilizadas para a porcentagem final NPS e por fim as respostas de nível 9 e 10 são relacionadas aos clientes satisfeitos – os promotores. A Figura 1 ilustra como é calculado o nível de satisfação de uma empresa através da pesquisa NPS.

Figura 1- Net Promoter Score



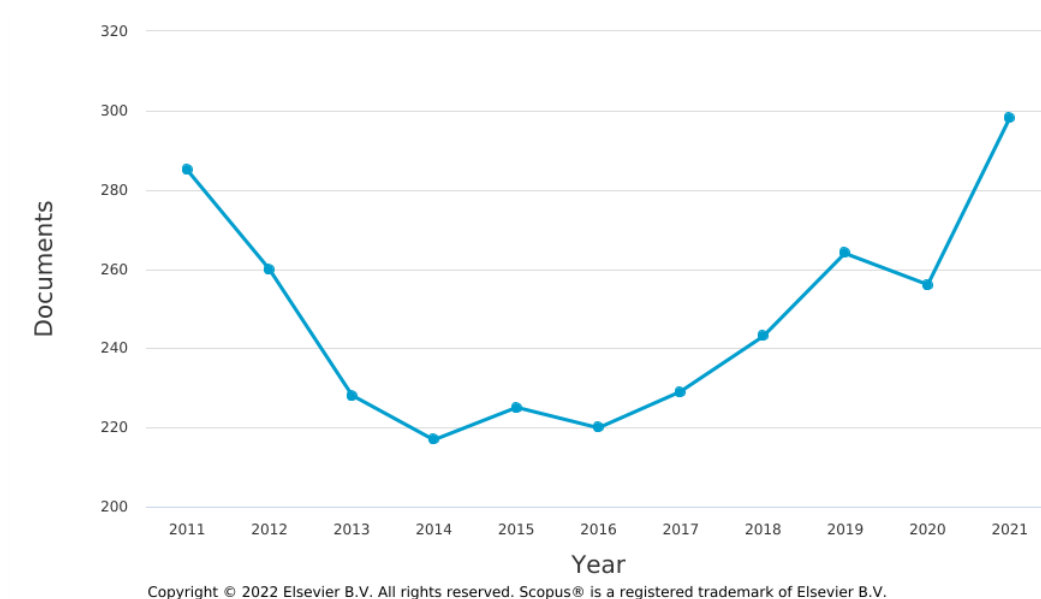
Fonte: Adaptado Resultados digitais (2020)

A empresa objeto deste trabalho realiza todos os anos a pesquisa NPS para acompanhar o nível de satisfação de seus clientes, no entanto no ano de 2021 a pesquisa apresentou resultados insatisfatórios com uma diferença de -11 pontos em relação ao ano

anterior, saindo de um resultado positivo de 9 pontos em 2020 para o resultado negativo de -2 pontos em 2021. O que significa dizer que o número de detratores e/ou neutros aumentou de um ano para o outro enquanto o número de promotores se manteve ou diminuiu. A partir destes dados, a elaboração desta pesquisa foi apresentada como busca de solução para que, a partir da formulação da estratégia competitiva a empresa pudesse aumentar seu nível NPS.

Para a elaboração do plano competitivo da unidade de negócio referenciada será utilizado o Modelo de Campos e Armas da Competição- CAC (CONTADOR, 2008), já apresentado anteriormente. Em termos acadêmicos a pesquisa também se revela relevante, uma vez que, ao pesquisar na base Scopus o título “*Competitive Strategy*” em relação aos últimos 10 anos (2011 -2021) foram encontrados 2.725 artigos, como exposto na Figura 2. Com crescente interesse pelo assunto demonstrando sua relevância.

Figura 2- “*Competitive Strategy*” na base Scopus



Fonte: Scopus (2022)

1.4 MÉTODOS

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), a natureza deste trabalho se categoriza como aplicada, uma vez que, se objetiva gerar conhecimento para aplicação prática. Quanto aos objetivos, se trata de uma pesquisa exploratória pois será realizada com o intuito de gerar hipóteses (GIL,2022). Quanto a sua abordagem, ela é combinada, sendo assim utiliza da combinação entre as abordagens qualitativas e quantitativas extraindo de cada uma delas

soluções que não podem ser encontradas em totalidade por apenas uma. Referente aos procedimentos, será utilizada a pesquisa-ação de forma parcial, que considera a participação do pesquisador no sentido de transformar as realidades observadas (Fonseca, 2002), no entanto, o objetivo da pesquisa não envolve sua implementação por motivo de tempo, sendo assim, será feita apenas uma validação da proposta pelos gestores da empresa.

Para a obtenção dos dados necessários, serão utilizados os métodos de levantamento bibliográfico e documental, além de entrevistas com colaboradores da empresa. O tratamento dos dados será feito através do modelo de Campos e Armas da Competição (CAC) desenvolvido pelo Professor brasileiro José Celso Contador.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho será dividido em cinco capítulos, o primeiro faz referência aos objetivos e justificativa desta pesquisa. O segundo, se trata do levantamento da pesquisa bibliográfica e documental necessária para a elaboração da dissertação, como principais conceitos embasadores o planejamento estratégico, o modelo de Campos e Armas da Competição - CAC. O terceiro capítulo trata dos métodos de coleta e tratamento de dados que serão utilizados no capítulo seguinte. O quarto capítulo será destinado a aplicação do método CAC e o quinto e último capítulo a apresentação da validação do projeto pelos gestores comerciais responsáveis e os resultados obtidos.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 ESTRATÉGIA

Para Costa (2012) estratégia é a base sobre a qual são feitos planos, onde prioridades são estabelecidas, onde é estruturada a comunicação seja ela interna ou externa, onde são gerenciados os riscos e então os planos da empresa são modificados para atender as demandas do mercado. Sendo que, atuar sem uma estratégia definida implica em desperdiçar recursos e esforços, até que em um nível crítico implica em pouco ou nenhum controle da empresa sobre sua trajetória ao longo do tempo.

Estratégias produzem diferentes "intensidades de transformação" nas formas de trabalhar das empresas. (COSTA,2012).

Em 1953 Von Neumann e Morgenstern utilizaram da famosa teoria dos jogos para interligar a estratégia ao meio empresarial, mas foi em 1970 através da escola de organização industrial que o tema foi difundido. O principal autor sobre a teoria é Michael Porter. Em seu livro, *Estratégia competitiva*, Porter define estratégia competitiva de forma normativa e não descritiva, o que significa dizer que existe uma distinção entre as estratégias eficazes e as ineficazes. (BARBOSA, 2015)

Os desafios competitivos na época não eram significativos então as estratégias eram fundamentadas em desenvolver instrumentos que aumentassem a participação das empresas no mercado, não considerando as ações da concorrência. Porter então considerava apenas dois fatores para o planejamento: a empresa e os clientes (PORTER, 1979,1980).

Na década de 1970 passou a ser notória a intensificação da competição entre empresas no ambiente de negócios. Então, Michael Porter passa a considerar não mais dois fatores para o planejamento, mas agora três entidades para a formulação de estratégias competitivas: a empresa, os clientes e os concorrentes.

Foi então que, ao final dos anos de 1970, Michael Porter consolidou a abordagem da estratégia competitiva publicando “As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria”.

A partir da relevância que Porter atribuiu aos fatores externos surgiu o modelo *Resource Based View* - RBV que foi criado na década de 1980 através de Wernerfelt, cuja ênfase é

gerar valor para os clientes a partir de fatores internos -” a empresa pode criar vantagens competitivas a partir de seus recursos, tornando-se mais lucrativa” (BARNEY,1991; PETERAF,1993; KROGH; ROOS,1995). A RBV se trata de um modelo de desempenho que busca utilizar os recursos e capacidades da empresa para gerar vantagem competitiva, segundo Barney (1991), estas vantagens devem ser valiosas, raras e de difícil imitação. (BARBOSA, 2015)

Seguindo a linha do tempo, na década de 2000, surge o Modelo de Campos e Armas da Competição- CAC (CONTADOR,2008), que alinha as ideias de Porter e da RBV, o que significa dizer que o modelo tem a concepção de que a competitividade de uma empresa se dá através do seu posicionamento de mercado -que serão representados como campos da competição (como qualidade do produto, prazo de entrega e preço) e de fatores internos, como retratados pelos RBV, que no modelo CAC são chamados de armas da competição (como sistema da gestão da qualidade, fornecimento e produção just-in-time e técnicas para aumento da produtividade). O modelo é quali-quantitativo pois trabalha também com variáveis numéricas e tem pensamento centrado em elaborar estratégias competitivas operacionais que se alinhem às estratégias competitivas de negócios. (BARBOSA, 2015)

Porter (2008) compreende que todas as empresas que competem no mercado possuem uma estratégia competitiva, estas podem ser apresentadas de forma implícita ou explícita. Elaborar um plano estratégico para a competição de forma explícita significa se preocupar e alinhar os próximos passos da empresa para alcançar um objetivo comum, em contrapartida o planejamento implícito se dá através das atividades dos vários setores funcionais da empresa de forma desorganizada, o que pode ser perigoso. (BARBOSA, 2015)

Em seu livro “What is Strategy?”, Porter (1996) declara que todas as atividades que norteiam a produção de um produto ou serviço, por exemplo, projeto, modelagem, fabricação, venda, entrega, são uma fração básica da vantagem competitiva. Operar de forma efetiva significa dizer que os recursos estão sendo utilizados de forma superior ao dos concorrentes, sendo com menor tempo ou maior qualidade. Contudo, utilizar a estratégia irá combinar de forma apropriada os pontos fortes para buscar maximizar a lucratividade de uma empresa dentro de seu mercado. (BARBOSA, 2015)

2.2 NATUREZA DA DECISÃO ESTRATÉGICA

Ao formular uma estratégia competitiva para uma empresa é necessário compreender como ela é organizada. Em empresas de grande porte a estratégia já faz parte do dia a dia, mas ainda assim pode ser melhorada. E em pequenas empresas é necessário se atentar em quais momentos e situações ela é válida.

Em geral, os gatilhos para a elaboração de uma nova estratégia competitiva são o surgimento de uma ameaça, de uma oportunidade, o desejo de se tornar mais forte competitivamente ou quando a estratégia atual não satisfaz mais a organização. No entanto, é possível elaborar uma nova estratégia em momentos de estabilidade também, caso o desejo da empresa seja aumentar sua lucratividade, conquistar maior *market-share* ou surpreender e satisfazer o desejo de seus clientes. (BARBOSA, 2015)

Quando o mercado se movimenta, geralmente através de novas inovações tecnológicas, surgem novas oportunidades e ameaças para todas as empresas no setor. O que de mesma forma pode acontecer com o aparecimento de um novo concorrente ou de seu crescimento repentino. (BARBOSA, 2015)

Zaccarelli (2000) inicia apontando a estratégia com um problema e então faz uma diferenciação entre solução lógica e decisão estratégica. A diferenciação apontada é a seguinte: a solução lógica será utilizada quando as informações necessárias para a tratativa do problema são de conhecimento do solucionador, já a decisão estratégica é aplicada em situações incertas, com as quais será necessário buscar complemento das informações e possuem imprevisibilidade proveniente dos concorrentes e por isto apresentam riscos. (BARBOSA, 2015)

A partir desta definição é possível compreender que estratégia não se trata de um problema de lógica. O certo e errado apenas pode ser definido por soluções lógicas e para Zaccarelli (2000) não existem estratégias certas ou erradas e sim estratégias que deram certo ou errado. (BARBOSA, 2015)

Barney e Hesterly (2007) acrescentam que é difícil prever como o processo competitivo de um setor irá se desenvolver, ou seja, não é possível determinar se a estratégia escolhida pela empresa está correta ou não. A estratégia pode ser vista como uma aposta, é uma teoria que prevê como a competição irá evoluir e como esta evolução pode se tornar uma vantagem competitiva. (BARBOSA, 2015)

Para Zaccarelli (2000) a estratégia irá causar nos concorrentes alguma reação o que acarretará novo posicionamento e decisão estratégica da empresa, ou seja, as interações serão constantes e o setor entra no que é chamado de jogo competitivo.

Para Contador (2008), além dos pontos citados, a formulação da estratégia competitiva é um processo dinâmico, repleto de informações incompletas e não-cooperativo, em que os multiplicadores agem de acordo com seus interesses pessoais.

O modelo Campos e Armas da Competição atinge uma considerável quantidade de informações que são relacionadas aos diversos construtos e variáveis quantitativas do modelo. Desta forma, o agente tomador de decisão pode avaliá-las para analisar todos os fatores que irão influenciar na competitividade da empresa. O modelo propõe formular algumas alternativas para a estratégia competitiva de negócio da empresa a partir de um processo padronizado, com passos bem definidos e de fácil compreensão. O processo é, em grande parte lógico, exceto na escolha dos campos da competição que devem ser determinados através de decisões estratégicas.

Já a elaboração das estratégias competitivas operacionais no modelo CAC também serão de natureza lógica. Serão implementadas através de medidas administrativas que maximizem a intensidade das armas que são relevantes para implementar a estratégia de negócio e reduzam a intensidade das armas irrelevantes. Como o modelo CAC possui processos bem definidos, sua aplicação é facilitada, já que a empresa saberá como e o que deve ser feito. O que torna sua aplicação plenamente capaz de entregar estratégias competitivas operacionais alinhadas à estratégia competitiva de negócio da organização. (CONTADOR, 2008)

Para auxiliar a compreensão é útil discorrer sobre o pensamento de Porter (1979, 1980) sobre estratégia competitiva e posicionamento competitivo e sobre a Visão Baseada em Recursos, escola essa originalmente criada por Barney (1991).

2.3 O PENSAMENTO DE MICHEL PORTER

Michael Porter é um importante autor para o estudo da estratégia empresarial, seu modelo é um dos mais utilizados na aplicação do tema. Porter é economista e engenheiro e atualmente atua como professor na *Harvard Business School* nos Estados Unidos, durante sua carreira publicou inúmeros livros e artigos, sendo seus títulos mais importantes os livros: *Competitive strategy*, *Competitive advantage*, *Competitive advantage of nations* e *On compe-*

tition, a partir destas publicações se tornou referência para estudos sobre estratégia empresarial e gestão.

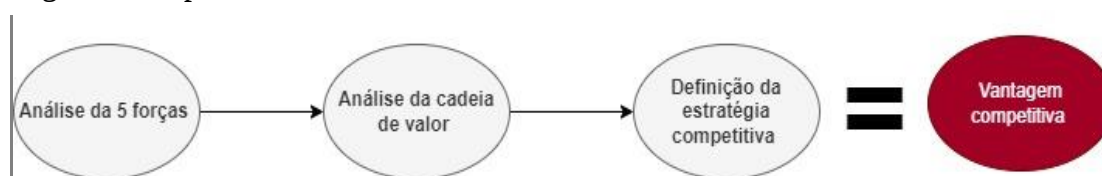
O modelo de Porter, diferente de seus antecessores, introduziu conceitos da economia com foco no setor econômico ao qual a empresa está inserida. Desta forma, o ambiente externo ao negócio passou a ser um dos pontos de estudo principais para a elaboração da estratégia empresarial. (BARBOSA, 2015)

Segundo Ryngelblum (2012), o estudo realizado por Porter sobre as fontes das interferências mais relevantes ao negócio revelou que elas eram prioritariamente de origem econômica. Este estudo se nomeou como análise estrutural do setor econômico (SE), que se baseia nas cinco forças competitivas que interferem no ambiente empresarial. Este modelo passa a considerar as hipóteses estratégias só após a identificação dos efeitos externos presentes no mercado. (BARBOSA, 2015)

No entanto, as hipóteses formuladas não podem levar em consideração apenas os fatores externos, mas também a posição competitiva da empresa em seu mercado e a aplicabilidade das modificações sugeridas - o que o modelo verifica através da análise das condições internas que estão em andamento. O que é chamado de análise da cadeia de valor. De acordo com Porter, é a junção destas duas análises que irá direcionar a escolha da estratégia competitiva que deve ser implementada. (RYNGELBLUM, 2012).

A implementação destes dois tipos de análise irá funcionar como um filtro que gera um conjunto menor de possibilidades estratégicas para o estrategista, que a partir delas irá desenvolver com o auxílio de outras ferramentas gerenciais a melhor das estratégias. A Figura 3 ilustra as etapas do modelo de Porter para elaboração da estratégia e obtenção de vantagem competitiva:

Figura 3- Etapas do modelo de Porter



Fonte: (PORTER.1989)

Ao analisar a Figura 3, é possível concluir que o modelo de Porter pronuncia que, quando formulada de forma correta, levando em consideração o ambiente interno e externo da

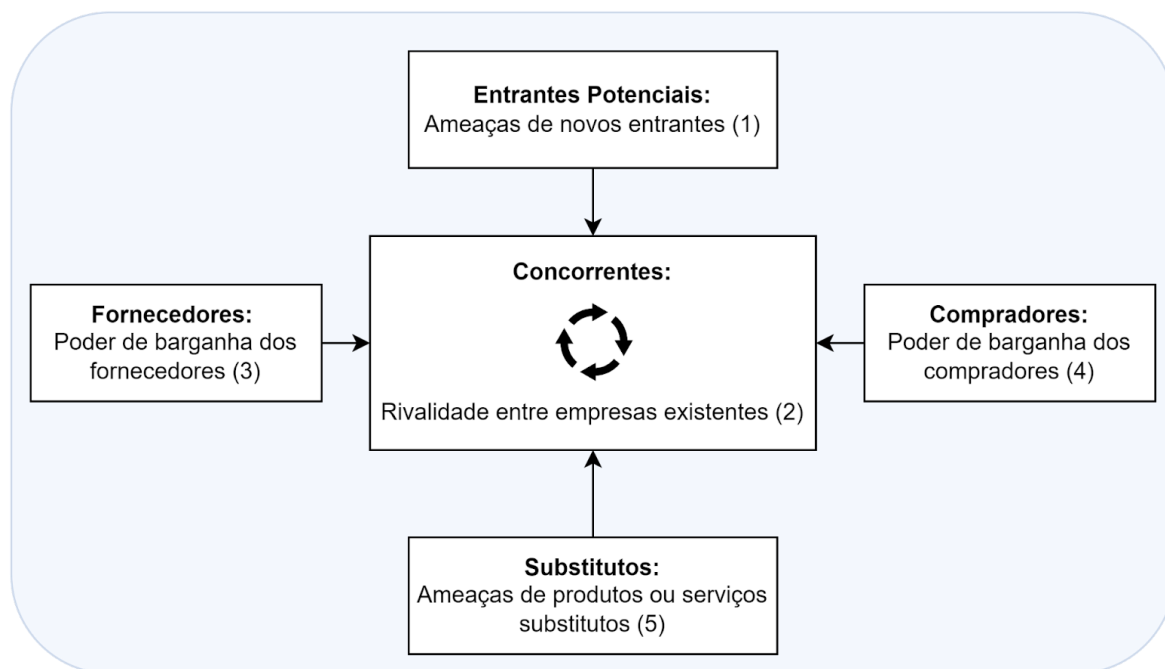
organização, a estratégia competitiva irá resultar em vantagem competitiva. Que o próprio autor define como a criação de valor ou capacidade superior à de seus concorrentes, diferenciando a empresa no mercado, de forma que seus clientes percebam e atribuam valor.

2.4 ANÁLISE ESTRUTURAL DO SETOR ECONÔMICO (CINCO FORÇAS)

Segundo Ryngelblum (2012), a atratividade de um setor é apontada através de sua análise estrutural, que por sua vez se baseia nas cinco forças competitivas e se torna um indicativo do quanto dado setor econômico pode ser interessante aos negócios.

Para Porter (2008), a essência da formulação estratégica para uma empresa está relacionada ao seu meio ambiente, tendo como principal influenciador a indústria a qual compete. Assim como Ryngelblum acredita que a estrutura industrial se norteia através das cinco forças externas e a base está nas diferentes habilidades entre as empresas de lidar com elas. A Figura 4 ilustra as cinco forças.

Figura 4: Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: (PORTER,2008)

1. Ameaça de novos entrantes: Pensando em novos entrantes o estrategista deve se preocupar com a movimentação de mercado que eles irão causar, novos concorrentes significam para a empresa o risco de diminuir sua participação no mercado, ter de movimentar no-

vos recursos para se posicionar à frente de seus concorrentes, ou ainda, ter de se preocupar e se movimentar para driblar o desejo dos clientes atraídos pelo novo. (BARBOSA, 2015)

Para Porter (2008) é necessário criar barreiras de entrada para novos entrantes. Se as barreiras são fortes, a ameaça de entrada se torna mais fraca. Algumas das sugestões para de-stimular a concorrência são: utilização de campanhas publicitárias ou o aperfeiçoamento dos processos tecnológicos de produção.

Porter (2008) ainda, estabelece seis pontos principais como barreira de entrada, são eles: Política governamental, Desvantagem de custo independente de escala, Acesso aos canais de distribuição, Custos de mudança, Necessidades de capital, Diferenciação do produto e Economias de escala.

2. Rivalidade entre empresas existentes: Para esta força, o estrategista deverá se preocupar com todas as movimentações que seus concorrentes realizam, pois são estas que determinam o posicionamento de determinada empresa no mercado e estabelece qual delas irá gozar da vantagem competitiva. (BARBOSA, 2015)

Para tal é necessário utilizar táticas para manter um bom posicionamento no mercado, podendo ser elas em relação ao preço, a novidade na cartela de produtos e serviços, a propaganda ou a novas condições de pagamento e facilidades como parcelamento atrativo ou garantia estendida. (BARBOSA, 2015)

Contador (2008) acrescenta ainda que, a intensidade da rivalidade entre os participantes de determinado setor é o que irá estabelecer o nível de valor agregado que cada uma destas empresas irá conquistar com seus compradores.

3. Poder de negociação dos fornecedores: Em relação a esta força, o estrategista deve analisar as opções de fornecedores disponíveis para seu mercado e verificar qual deles tem autonomia para afetar a distribuição das matérias-primas mais relevantes para sua produção. (BARBOSA, 2015)

Para o caso de empresas monopolistas, o fornecedor se torna uma ameaça à empresa, uma vez que, será capaz de influenciar nos preços e qualidade da matéria-prima mantendo a companhia refém de suas modificações. O estrategista por sua vez deve se preocupar em se proteger de condições que podem vir a ser desfavoráveis à empresa, como, o cancelamento de

pedidos e entregas por falta de insumos ou ainda reajustes inesperados no preço. (RYNGELBLUM,2012)

4.Poder de negociação dos compradores: No que se refere a esta força, o estrategista deve se preocupar apenas com compradores de alta capacidade, aqueles que possuem alta demanda e podem influenciar em uma parcela importante dos produtos ou serviços distribuídos pela empresa. Estes compradores competem com a indústria exigindo a melhor qualidade ou os menores preços/ mais serviços, para esta parcela de compradores é importante criar estratégias que atendam suas demandas. (RYNGELBLUM,2012)

Ringelblum (2012) ainda sugere que a estratégia para evitar que os compradores desfrutem de tanto poder é buscar novos setores compradores para substituição ou reforço a aqueles que podem ser fonte de problemas para a empresa, ou ainda, promover políticas alinhadas ao setor comercial que atendam ambos. (BARBOSA, 2015)

5.Ameaça de produtos ou serviços substitutos: Por fim, para esta força o estrategista deve ser capaz de prever se existem outros produtos/ serviços em diferentes setores do mercado que podem vir a substituir o produto/serviço que sua empresa comercializa. São necessárias pesquisas de mercado para entender as demandas e quais são as possíveis fontes de produtos/ serviços substitutos. (BARBOSA, 2015)

Não existem padrão para a chegada de novos substitutos, ou seja, não é possível modelar quando irão aparecer no mercado, no entanto, o estrategista pode utilizar de indicadores que apontem possíveis caminhos, desprendendo atenção em temas relevantes que interferem na maneira de consumir das pessoas, um exemplo pode ser a preocupação com o consumo menos poluente e mais saudável. (BARBOSA, 2015)

2.5 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV)

Segundo Rimoli e Noronha (2012), a visão baseada em recursos RBV (*Recurse based view*) é uma linha de pensamento de análise estratégica com o objetivo utilizar os recursos que a empresa detém para gerar vantagens competitivas em seu mercado de atuação. Desta forma, o modelo se tornou referência por considerar o ambiente externo como principal foco.

Já para Helfat e Peteraf (2003) o RBV é definido a partir do princípio de que os além de considerar os seus recursos é necessário que a empresa se preocupe com sua capacidade, e

o alinhamento entre estes dois pontos é quem irá gerar vantagens competitivas para ela. Para tanto, se torna necessário entendimento sobre os conceitos de recurso e capacidade.

Para Helfat e Peteraf (2003) recursos se refere a bens, sendo eles tangíveis ou não, que a empresa possui, acessa ou controla, já a capacidade, se trata da aptidão com que a empresa lidera suas diversas atividades, para isso, utiliza dos recursos e se objetiva na conclusão de uma determinada meta.

A visão baseada em recursos, como sugere em seu nome, replica que através de seus recursos uma organização poderá obter mais ou menos sucesso, ou seja, a competitividade é fortemente ligada a fatores internos. No entanto, estes recursos devem possuir alto valor, importância, ser raros e difíceis de copiar. (BARBOSA, 2015)

Os recursos são considerados de alto valor quando são capazes de proporcionar a empresa resultados eficientes e eficazes. São raros, aqueles que apenas a companhia tem acesso ou uma reduzida parte do mercado. Para algumas estratégias é necessário a união entre recursos financeiros, humanos e corporativos e alguns concorrentes não os possuem imediatamente para aplicação de forma simultânea, neste caso, é gerada uma vantagem competitiva que deve ser aproveitada pela empresa, mesmo que esta não se sustente ao longo do tempo. (BARBOSA, 2015)

Para obter vantagem competitiva a empresa também precisa se preocupar em ser insubstituível. Para isto, deve ter habilidade de gerar substitutos para os recursos de seus concorrentes e estes devem resultar nas mesmas vantagens competitivas, a maneira de gerenciar estes recursos deve ser única e inteligente para que outras empresas não possuam fácil acesso a esta vantagem, se a estratégia aplicada puder ser imitada de forma fácil, o recurso não será mais considerado uma fonte de vantagem competitiva. Além disto, a empresa deve possuir clareza em seus processos e objetivos para que todos sigam na mesma direção. (BARBOSA, 2015)

2.6 MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO (CAC)

O modelo de campos e armas da competição separa as ditas vantagens competitivas em duas classes, os campos da competição, que são aqueles que identificam as vantagens competitivas de interesse direto dos consumidores, e as armas de competição, que são os recursos internos que a organização irá utilizar para gerar vantagem competitiva no campo de competição escolhido para competir.

O modelo é aplicado com os seguintes objetivos:

1. “Entender, analisar e explicar como um grupo de empresas pertencentes ao mesmo segmento econômico compete entre si;
2. Entender, analisar e explicar a posição competitiva de uma empresa em relação às concorrentes;
3. Diagnosticar as deficiências e identificar as características competitivas da empresa;
4. Propor medidas para aumentar a competitividade da empresa;
5. Formular a estratégia competitiva de negócio e as estratégias competitivas operacionais de uma empresa;
6. Alinhar (dar coerência e harmonizar) as estratégias competitivas operacionais à estratégia competitiva de negócio da empresa;
7. Determinar as competências essenciais e o core business da empresa;
8. Identificar as atividades a terceirizar dentro do processo de desverticalização de forma a aumentar as vantagens competitivas da empresa.” (CONTADOR,2008)

2.6.1 Campos da competição

Definições dos elementos que compõem os constructos do modelo serão apresentadas na linguagem original do autor com o objetivo de preservar passar seu sentido exato.

Os campos da competição são os responsáveis pela formulação da estratégia competitiva do negócio, e representam o posicionamento que a empresa irá ocupar em seu mercado. Para Contador (2008), campo é o espaço imaginário da disputa entre concorrentes em um mercado através da perspectiva do consumidor, onde o objetivo é ocupar este espaço para obter/manter vantagem competitiva. Os campos são os norteadores do negócio e irão determinar onde a empresa deve desprender energia e recursos para se destacar.

O autor nos apresenta 14 campos, que estão associados de forma macro em 5 principais campos, o Quadro 1 os apresenta.

Quadro 1- Macrocampos e campos associados

MACROCAMPO	CAMPOS DA COMPETIÇÃO
Preço	1) Preço propriamente dito; 2) Condições de Pagamento; 3) Promoção
Produto	4) Projeto; 5) Qualidade do produto; 6) Diversidade
Atendimento	7) Acesso ao Atendimento; 8) Projeto; 9) Qualidade do atendimento
Prazo	10) Prazo de Entrega; 11) Prazo de Atendimento
Imagem	12) Produto e Marca; 13) Credibilidade; 14) Responsabilidade Social

Fonte: Contador (2008)

“Competir num campo significa ser, ou almejar ser, melhor que os concorrentes nesse campo da competição, ser a empresa líder nesse campo da competição”. Contador (2008, p. 56)

Contador (2008) define também o campo coadjuvante, que se trata de um campo complementar ao principal, seu objetivo é auxiliar na obtenção ou conservação das estratégias competitivas do campo principal. O campo coadjuvante é constituído pelos mesmos 14 campos da competição ilustrados no quadro 1. Desta forma, muita das vezes as empresas acham conveniente para fortalecimento do plano estratégico do negócio a escolha do campo de competição, o principal, e ainda um ou dois campos secundários, os coadjuvantes, para cada par produto/mercado.

Contador (2008) define o par produto/mercado como o produto oferecido e o mercado que está inserido, respectivamente, e chama atenção para o fato de que se o mercado se modificar o par produto/mercado será outro. É possível que uma empresa concorra em mais de um mercado com o mesmo produto, mas para isto serão escolhidos diferentes campos de competição. É possível também, que a empresa concorra com diversos produtos em um mesmo mercado, para isso serão abordadas estratégias parecidas ou não para cada produto. (BARBOSA, 2015)

2.6.1.1 Conceituação dos campos da competição

Contador (2008) os 14 campos da competição podem ser conceituados conforme segue:

1. **Competir em preço:** “Significa ter, ou almejar ter, preço menor do que o preço dos produtos concorrentes.” (CONTADOR,2008)
2. **Competir em condições de pagamento:** “Significa 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.” (CONTADOR,2008)
3. **Competir em prêmio ou promoção:** “significa 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” (CONTADOR,2008)
4. **Competir em projeto do produto:** “Significa desenvolver, ou almejar desenvolver, produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores que atendam às suas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou 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. A fim de definir as características do produto, a empresa precisa realizar pesquisas com clientes ou consumidores para entender seu comportamento e suas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios.” (CONTADOR,2008)
5. **Competir em qualidade do produto:** “Significa 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.” (CONTADOR,2008)
6. **Competir em diversidade de produtos:** “Significa oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de produtos que os concorrentes.” (CONTADOR,2008)
7. **Competir em acesso ao atendimento:** “Significa proporcionar, ou almejar proporcionar, melhor acesso ao atendimento que o dos concorrentes, sob o ponto de vista do cliente.” (CONTADOR,2008)
8. **Competir em projeto de atendimento:** “Significa 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.” (CONTADOR,2008)

9. **Competir em qualidade do atendimento:** “Significa oferecer, ou almejar oferecer, atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que a de empresas concorrentes. Lembre-se que atendimento se refere à recepção, contato e comunicação com o cliente.” (CONTADOR,2008)
10. **Competir em prazo de entrega:** “Significa ofertar, ou almejar ofertar, prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes e conseguir cumprir o prazo ajustado. Em alguns casos, como nos das lojas de varejo e das companhias de energia elétrica o produto precisa estar disponível para compra ou uso. Nesses casos, disponibilidade de produto é sinônimo de prazo de entrega” (CONTADOR,2008)
11. **Competir em prazo de atendimento:** “Significa atender, ou almejar atender, o cliente em prazo menor que o dos concorrentes. Lembre-se novamente que o ato de atender refere-se à recepção, contato e comunicação com o cliente.” (CONTADOR,2008)
12. **Competir em imagem do produto e da marca:** “Significa oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue ter melhor imagem que a dos 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. A competição neste campo decorre do comportamento do comprador: ele não compra apenas um produto, compra também uma imagem e um símbolo de sucesso, de status e de poder representados pelo produto e, por isso, está disposto a pagar um sobrepreço.” (CONTADOR,2008)
13. **Competir em imagem confiável:** “Significa 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.” (CONTADOR,2008)
14. **Competir em imagem em responsabilidade social:** “Significa ter, ou almejar ter, imagem crível em responsabilidade social (quanto à comunidade, cidadania e meio ambiente) mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente. É composto pela imagem cívica e imagem preservacionista.” (CONTADOR,2008)

2.6.2. Armas da competição

Segundo Contador (2008) as atividades ou recursos administrados por colaboradores de uma empresa com atribuições igualitárias são consideradas armas, se essas atividades possuem o objetivo de gerar vantagem competitiva então serão armas de competição. Uma empresa pode gerenciar muitas armas, mas aquelas que possuem conteúdo estratégico envolvido serão consideradas pelo modelo CAC como competitivas.

Contador (2008) em sua definição diz que a origem da vantagem competitiva está nas armas da competição e que é através da atuação da empresa sobre elas que será gerada efetividade competitiva a seus produtos no campo escolhido para competir.

O modelo classifica as armas segundo sua natureza e sua relevância. Quanto a natureza, as armas podem ser: administrativas, de planejamento, de atendimento ou de produção. Quanto a relevância, as armas podem ser: relevantes, semirrelevantes ou irrelevantes. O modelo proporciona ao estrategista em torno de 260 armas, fornecidas pelo autor e destas em média uma empresa irá possuir 50 armas de competição (CONTADOR et al, 2014).

A arma relevante é aquela que apresentam alto nível de vantagem competitiva no campo que a empresa escolheu competir. É a intensidade desta arma que irá gerar vantagem competitiva para a empresa, então, é necessário e justificável o investimento de energia e recursos para sua intensificação.

A arma semirrelevante é aquela que apresenta mediano nível de vantagem competitiva no campo de competição escolhido. Deve ser avaliada com frequência, mas não serão despendidos altos investimentos nesta arma.

E a arma irrelevante, é aquela que não apresenta nenhum nível de vantagem competitiva no campo de competição e nem no campo coadjuvante escolhidos. É importante se preocupar com a intensidade desta arma para que seja baixa e para ela também não serão despendidos investimento altos.

Através do modelo CAC é possível determinar a intensidade das armas de competição, por meio da análise da lista de armas competitivas da empresa é possível determinar quais delas geram vantagem nos campos escolhidos. O modelo afirma ainda que as armas relevantes serão de cerca de um terço das armas da competição, com igual proporção as semirrelevantes.

Para classificar as armas da competição segundo a relevância será adotado o método expedito (Contador, 2008), um procedimento do tipo “brainstorming”, que funcionará da seguinte forma: Um grupo de colaboradores de diferentes áreas da empresa e que conhecem bem suas atividades e utilizem suas armas no dia a dia irá se reunir para categorizar as armas. Cada um deles será responsável por um campo da competição que, em uma primeira rodada, irão classificar essas armas em três grupos: RELEVANTE, SEMI-RELEVANTE e IRRELEVANTE, de tal forma que cada grupo contenha cerca de 1/3 das armas da competição.

Aquelas armas que gozam da concordância dos participantes são consideradas classificadas. As armas que apresentam discordância devem ser discutidas pelo grupo e as mudanças de opinião são lançadas na segunda rodada. Se ainda restar divergência em relação a alguma arma, pode-se repetir o processo “brainstorming”. Espera-se que no máximo em três rodadas seja alcançado o consenso sobre a classificação das armas. Se não houve consenso, será adotada a opinião da maioria.

2.6.3 Alvo das armas de competição

Para o estudo do modelo além dos conceitos de campos e armas da competição, é necessário entender uma terceira entidade o alvo da arma.

Para o modelo CAC, o objetivo de uma arma é denominado alvo da arma.

Pode-se definir o alvo da arma através dos seguintes conceitos:

1. o alvo é o elemento de ligação entre um campo da competição e as armas utilizadas;
2. há um alvo relacionado a cada campo da competição

Um exemplo de alvo pode ser produtividade e rapidez de produção. Para a competição no campo preço é fundamental que uma empresa possua alta produtividade e para isto será necessário utilizar muitas armas. Desta forma, além da arma poder atuar em campos diferentes, ela também atua com objetivo diferente para cada um, ou seja, a arma deve ter objetivo diferente conforme o campo da competição.

Da definição do modelo, conclui-se que:

1. Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, mas terá alvos diferentes;
2. Para competir em um campo, são necessárias várias armas da competição, que terão idêntico alvo.

O Quadro 2 exemplifica o conceito de alvo da arma.

Quadro 2- Alvos das armas associados a cada campo da competição

<i>Campo da competição</i>	<i>Alvo relativo ao campo da competição</i>	<i>Alvo relativo ao campo coadjuvante</i>
Competição em preço: 1. preço propriamente dito 2. condições de pagamento 3. prêmio e/ou promoção	Produtividade Produtividade Produtividade	Produtividade Produtividade Produtividade
Competição em produto: 4. projeto do produto 5. qualidade do produto 6. diversidade de produtos	Novidade Qualidade no processo Flexibilidade	Diversos Qualidade no processo Flexibilidade
Competição em atendimento: 7. acesso ao atendimento 8. projeto do atendimento 9. qualidade do atendimento	Acessibilidade Novidade Qualidade no processo	Acessibilidade Diversos Qualidade no processo
Competição em prazo: 10. prazo de entrega do produto 11. prazo de atendimento	Velocidade Velocidade	Velocidade Velocidade
Competição em imagem 12. do produto e da marca 13. de empresa confiável 14. em responsabilidade social	Desejabilidade Confiabilidade Responsabilidade social	Confiabilidade Confiabilidade Responsabilidade social

Fonte: CONTADOR (2008)

2.6.4 Variáveis quantitativas do modelo

O modelo de campos e armas da competição é quali-quantitativo, ou seja, utiliza também de variáveis matemáticas para a formulação das hipóteses de estratégia. São utilizadas 7 variáveis, sendo duas primárias, três fundamentais e duas terciárias. Através dos dados obtidos pela empresa as duas variáveis primárias são obtidas, são elas: intensidade da arma e grau de competitividade. As variáveis fundamentais constituem a essência do modelo quantitativo: intensidade média das armas, foco e dispersão. Elas são calculadas a partir da intensidade da arma e utilizadas em todas as aplicações do modelo de campos e armas da competição. Por fim, as terciárias são as últimas a serem calculadas pois dependem das anteriores, são elas: aproveitamento e poderio competitivo.

As variáveis e suas definições estão expostas no Quadro 3.

Quadro 3 – Variáveis quantitativas do modelo CAC

NÍVEL	VARIÁVEL	DEFINIÇÃO
Primárias	Grau de competitividade	Definida através da medição da competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo setor econômico por meio da variação absoluta ou percentual, em um determinado período, de variáveis indicativas de crescimento. (CONTADOR,2008)
	Intensidade das armas	Intensidade com que cada arma é utilizada pela empresa. É avaliada em cinco níveis de intensidade (1 a 5). Se a arma não é utilizada pela empresa, adota-se nível zero. (CONTADOR,2008)
Fundamentais	Intensidade média das armas	Definida como a média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa (relevantes, semirrelevantes e irrelevantes). É uma variável contínua, definida no intervalo [0, 5]. (CONTADOR,2008)
	Foco	Mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. Considera apenas as armas relevantes para o campo da competição escolhido e é calculada pelo cociente entre a intensidade média desse conjunto de armas dividido por cinco (máximo valor da escala da intensidade de uma arma). É uma variável definida no intervalo [0, 1] e assume valor máximo se todas as armas relevantes para um dado campo da competição tiverem intensidade máxima. Quanto maior a intensidade das armas relevantes, maior será o foco. (CONTADOR,2008)
	Dispersão	Mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva. É o oposto do foco. Considera apenas as armas da competição irrelevantes para o campo da competição escolhido e é calculada pelo cociente entre a intensidade média desse conjunto de armas dividido por cinco. É uma variável definida também no intervalo [0, 1] e assume valor máximo se todas as armas irrelevantes para um dado campo da competição tiverem intensidade máxima. Quanto menor a intensidade das armas irrelevantes, menor será a dispersão e menor será o desperdício de esforços e recursos para a empresa tornar-se competitiva.(CONTADOR,2008)
Terceárias	Aproveitamento	Definida como a diferença entre o foco e a dispersão das armas da competição em um dado campo da competição. Quanto maior a diferença entre foco e dispersão, melhor é o aproveitamento de esforços e recursos da empresa para ser competitiva. (CONTADOR,2008)
	Poderio competitivo	Definido em função de um subconjunto de campos e medida pela média dos valores dos focos nesses campos. É particularmente interessante calcular esse variável em função dos campos adotados pela empresa para competir (da competição e coadjuvantes), pois informará o poder competitivo da empresa. (CONTADOR,2008)

Fonte: CONTADOR (2008)

2.6.5. Concepção do modelo sobre competitividade, estratégia de negócio e estratégia operacional

Contador (2008) define competitividade como “A capacidade da uma empresa em obter vantagem competitiva ou é a capacidade da empresa em obter resultados sustentável superior ao das concorrentes”. Para isso, é necessário medir através de indicadores de crescimento de mercado se a rentabilidade da empresa alcança nível satisfatório, analisando se ela detém uma ou mais vantagens competitivas em seu mercado.

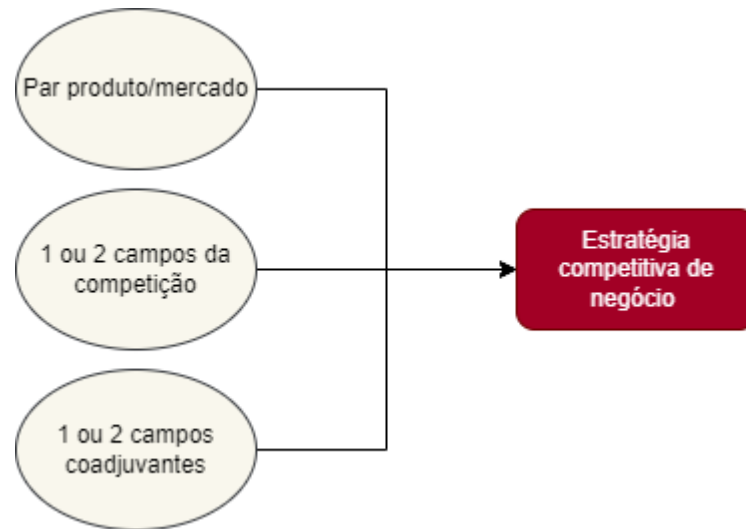
A determinação destes resultados se dá através do grau de competitividade, que se trata da variável que mede o nível de competitividade da empresa. Para o autor, as empresas são classificadas de duas formas, as mais competitivas ou menos competitivas que se refere a um nível maior ou menor de competitividade que o de uma concorrente. (BARBOSA, 2015)

Contador (2008) em seu modelo expõe que a estratégia de negócio assume o papel de estratégia competitiva de negócio quando seu objetivo se torna posicionar a empresa ou produto no mercado, para isto é necessário a definição dos pares produto/mercado e a escolha dos campos da competição e os campos coadjuvantes para cada um dos pares produto/mercado definidos. Com esta finalidade, é necessário seguir o seguinte caminho:

- 1) definição da empresa almejada, análise sobre a situação atual do negócio e definição dos objetivos permanentes.
- 2) Estruturar o sistema de inteligência competitiva.
- 3) Identificar as ameaças e oportunidades do negócio.
- 4) Definição dos pares produto/ mercado, ou seja, definir os mercados de atuação da empresa e dos clientes em cada mercado para cada produto.
- 5) definição dos campos da competição e dos campos coadjuvantes de cada par produto/mercado.

A definição da estratégia leva em consideração os fatores internos a empresa, ou seja, seus concorrentes e consumidores. A Figura 5 apresenta o processo.

Figura 5: Estratégia competitiva de negócio sobre a visão do modelo CAC

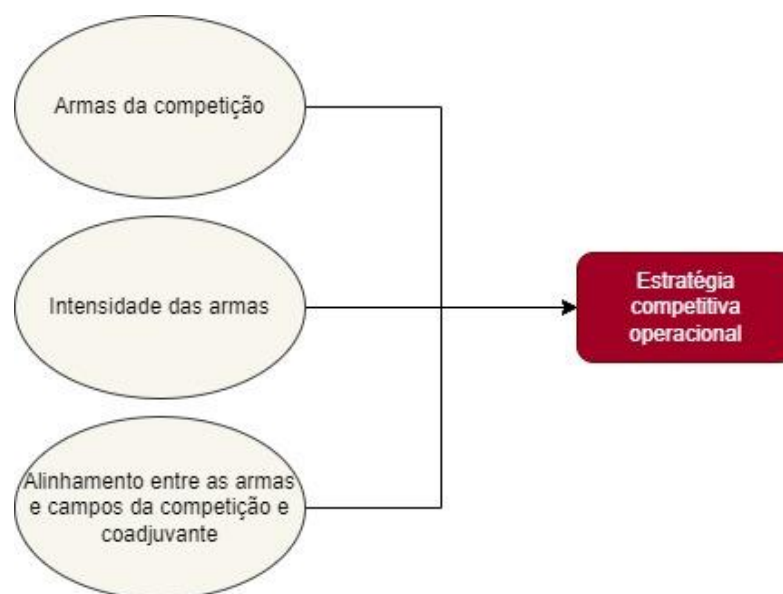


Fonte: (CONTADOR, 2008).

Em relação às estratégias operacionais, para o modelo de campos e armas da competição estas assumem a posição de estratégia competitiva operacional quando são definidas as mudanças necessárias no ambiente interno organizacional para a que a implementação da estratégia competitiva de negócio seja bem-sucedida. Nesta etapa, as ações internas devem se alinhar ao campo da competição e campo coadjuvante escolhido pela empresa para competir, ou seja, alinhar as estratégias competitivas operacionais às estratégias competitivas de negócio. (BARBOSA, 2015)

O desenvolvimento das estratégias competitivas operacionais está vinculado à escolha das armas de competição que a empresa irá utilizar, para isto, é necessário que estas sejam alinhadas aos campos de competição e que suas intensidades sejam definidas. As armas demonstram o posicionamento interno da empresa, então serão consideradas aquelas que aumentam seu nível de competitividade. A Figura 6 apresenta o processo.

Figura 6: Estratégia competitiva de operacional sobre a visão do modelo CAC



Fonte: (CONTADOR, 2008).

Por fim, a estratégia competitiva de negócio será implementada através da estratégia competitiva operacional pelos seguintes motivos:

1. A estratégia competitiva de negócio se trata de uma ideia abstrata;
2. A empresa possui domínio sobre seus recursos e atividades, ou seja, são os elementos que ela pode utilizar competitivamente – suas armas de competição.

2.6.6 A tese do modelo e os condicionantes da competitividade da empresa

O modelo CAC foi validado a partir de 12 pesquisas, que envolveram 176 empresas. Os fatores validados foram: a configuração dos campos da competição, a tese do modelo e os condicionantes da competitividade.

A tese do modelo afirma que: 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. (BARBOSA, 2015)

Verifica-se, portanto, que a tese do modelo é expressa pela variável foco e segundo a pesquisa (CONTADOR, 2008), essa variável explicou em 79% do fenômeno da competitividade das empresas.

Para isso, foram determinados os coeficientes de correlação linear de Pearson entre o grau de competitividade das empresas e as variáveis intensidade média das armas, foco e dispersão das armas no campo da competição indicado pelas empresas da pesquisa

Em relação aos 14 campos de competição, eles foram capazes de explicar em todas as empresas estudadas sua maneira de competir. Para verificar se a escolha dos campos da competição influenciava a competitividade das empresas envolvidas na pesquisa, foi aplicado o índice de *Nihans*, que as subdividiu em dois grupos: as empresas menos competitivas e as empresas mais competitivas. E através da aplicação do teste do qui-quadrado nos dois grupos, foi possível concluir que ambos os grupos não adotavam diferentes estratégias competitivas de negócio, uma vez que os campos de competição escolhidos pelos grupos eram semelhantes.

Este resultado mostra “que as empresas têm percepção muito semelhante dos produtos e dos campos da competição valorizados pelos clientes e tendem a escolher os mesmos campos”. Assim, também é possível concluir que apenas a estratégia competitiva de negócio não é o suficiente para explicar a diferença no grau de competitividade das empresas (CONTADOR, 2008, p. 138).

A escolha correta dos campos da competição e coadjuvantes para cada par produto/mercado é fundamental para a competitividade de uma empresa, sua escolha é de extrema importância. Mas, para a validação da tese a escolha dos campos foi feita diretamente pelas empresas relacionadas, não levando em consideração o grau de competitividade que cada uma delas.

A validação respondeu também qual das variáveis tem maior fator determinante para as empresas e se trata da variável foco, que foi comprovada estatisticamente que explica 79% da competitividade das empresas pesquisadas (CONTADOR, 2008).

Em relação as outras duas variáveis fundamentais. A intensidade média das armas (IMA) apresentou um coeficiente de correlação de 0,67 com o grau de competitividade. Já a variável dispersão revelou não ter influencia alguma sobre o grau de competitividade com

coeficiente de 0,167. Para chegar a essa conclusão adotou-se o mesmo procedimento descrito para o foco. (BARBOSA, 2015)

Os resultados com relação a essas duas variáveis servem como confirmação da prova que o foco é a variável que melhor explica por que uma empresa é mais competitiva do que outra de um mesmo segmento de negócio. (BARBOSA, 2015)

Esses resultados foram confirmados em outras seis pesquisas mais recentes que utilizaram o *CAC-Redes* (Contador et al., 2023)

Segundo Contador (2008), a validação da tese levou à validação das *quatro condicionantes da competitividade*: 1) produto adequado ao mercado a que se destina; 2) escolha adequada dos campos da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado; 3) uso adequado das armas da competição, o que significa identificar as armas que são relevantes, semirrelevantes e irrelevantes para os campos da competição e para os coadjuvantes; e 4) alinhamento das armas aos campos da competição e aos coadjuvantes, o que significa definir a intensidade de cada arma em função da sua relevância.

2.6.7 Processo de formulação da estratégia competitiva pelo modelo CAC

Contador (2008) propõe um processo para a formulação de alternativas de estratégia competitiva empresarial que busca assegurar o atendimento dos quatros condicionantes da competitividade. Este processo será adotado neste trabalho para a formulação da estratégia competitiva da empresa em questão.

O procedimento é subdividido em oito passos que estão apresentados no Quadro 4:

Quadro 4: Passos para a formulação da estratégia competitiva segundo Contador

Passo 1	Definir a empresa almejada, constituído pelas etapas: 1) delinear o negócio; e 2) fixar os objetivos permanentes.
Passo 2	Estruturar o sistema de inteligência competitiva da empresa.
Passo 3	Entender o negócio, que consiste em entender: 1) o macroambiente empresarial; 2) a estrutura da indústria, usando o modelo das cinco forças de Porter ; 3) os clientes e os fornecedores; 4) os concorrentes atuais e potenciais; e 5) tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes.
Passo 4	Identificar e avaliar oportunidades, ameaças , forças e fraquezas.
Passo 5	Identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes pelo CAC.
Passo 6	Formular alternativas de estratégia competitiva de negócio utilizando o CAC.
Passo 7	Decidir a estratégia competitiva de negócio.
Passo 8	Definir a estratégia competitiva operacional.

Fonte: Contador (2008)

Para formular as estratégias competitivas e controlar os resultados da empresa é necessário primeiramente conhecê-la, sendo assim contador (2008) define este como primeiro passo, onde é necessário entender qual a delimitação do negócio e quais são os objetivos almejados para o futuro da organização. Logo após, o autor sugere a criação de um sistema de inteligência competitivo que a partir dos conhecimentos produzidos no passo um, irá comandar todo o processo de formulação da estratégia, competitiva, cuidar da sua implementação e do seu controle, u seja, cuidar de todos os passos seguintes. (BARBOSA, 2015)

Os passos 3 e 4 serão aplicados com o objetivo de cumprir o 5, que procura colher informações sobre a atual situação competitiva da organização para que a empresa possa fazer uma escolha assertiva no passo seguinte. (BARBOSA, 2015)

Neste Passo 4 surge a oportunidade de se focar no interesse da empresa que é adquirir uma posição mais favorável junto aos clientes e que possa refletir em melhores índices a serem revelados pela pesquisa NPS. Isto é feito pela identificação dos pontos fracos da empresa (aqueles que foram apontados pelos clientes) e indicar campos e/ou armas da competição que possam combatê-los. (BARBOSA, 2015)

Segundo Contador (2008), esse passo 5 deve ser cumprido pelas quatro atividades:

1) identificar os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa para cada par

produto/mercado;

2) identificar os campos da competição e os coadjuvantes escolhidos pelos concorrentes em cada par produto/mercado;

3) Identificar os campos da competição valorizados/preferidos pelos clientes para cada par produto/mercado; e

4) calcular as variáveis quantitativas do modelo *CAC* para cada par produto/mercado (intensidade média das armas da competição, foco e dispersão para cada campo da competição e coadjuvantes, aproveitamento e poderio competitivo).

No passo 6 são fornecidas alternativas de estratégias de negócio. Cada alternativa consiste em definir um ou dois campos da competição e mais um ou dois campos coadjuvantes. E isto deve ser feito de forma que a empresa se posicione no mercado e atenda outros requisitos identificados nos passos 1, 2 e 4.

O passo 7 é aquele onde o responsável pela empresa irá de fato escolher qual das estratégias pretende implementar.

No passo 8 define-se a estratégia competitiva operacional que, segundo o modelo *CAC*, consiste em redefinir a intensidade das armas da competição de forma aumentar o foco, e eventualmente reduzir a dispersão das armas nos campos escolhidos para competir, e definir medidas administrativas para levar cada arma a sua intensidade desejada.

2.7 Outros modelos de formulação de estratégia competitiva disponíveis na literatura

Ao longo dos últimos anos vários outros modelos de estratégia competitiva foram sugeridos.

Com o objetivo de apoiar o modelo básico do processo de formulação de estratégia para o desenvolvimento ambiental sustentável, Satyro et al. (2017) analisaram 15 modelos de estratégia competitiva desenvolvidos a partir de dez perspectivas diferentes publicados até 2015 (ver Quadro 5) e chegaram a conclusão que o *CAC* (Contador, 2008) era o mais completo de todos, em relação aos fatores da formulação da estratégia competitiva, como mostra a primeira coluna do Quadro 6.

Os artigos de números 1, 2 e 4 do Quadro 5 não mencionam o aspecto da formulação da estratégia competitiva, e os de números 3 e 14 não consideram a presença da competição, motivos pelos quais estão excluídos do Quadro 6

Discussão sobre os artigos identificados por Sátyro et al. (2017) que constam no Quadro 2 pode ser encontrada nessa mesma referência.

Quadro 5. Modelos identificados por Sátyro et al. (2017)

Pesquisa realizada por	Perspectiva	Modelos (Artigos)
Sátyro et al. (2017)	Stakeholder	(1) Heikkurinen & Bonnedahl (2013) (2) Law & Gunasekaran (2012) (3) Oertwig et al. (2015) (4) Székely & Knirsh (2005)
	RBV Contingent (RBV-C)	(5) Wahyuni & Ratnatunga (2015) (6) Aragón-Correa & Sharma (2003)
	Strategy as Practice (SAP)	(7) Egels-Zandén & Rosén (2015)
	Balanced Score Card (BSC)	(8) Sánchez (2015)
	Sustainable Value Method (SVM)	(9) Henriques & Catarino (2015)
	Enterprise Risk Management (ERM)	(10) Subramaniam et al. (2015)
	System Dynamics (SD)	(11) Marshall & Brown (2003)
	Sustainable Control System (SCS)	(12) Gond et al. (2012)
	Dynamic Capacity (DC)	(13) Eisenhardt & Martin (2000)
	MPL Foresight (MPLf)	(14) Destatte (2010)
	RBV + Porter	(15) Contador (2008)

Fontes: Sátyro et al. (2017)

Quadro 6 - Comparação dos modelos de estratégias competitivas.

Fatores da formulação da estratégia competitiva	3	5	8	9	12	13	14	15
1 Mostra como entender o contexto competitivo	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
Avalia:								
2 Oportunidades		☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
3 Ameaças					☑	☑		☑
4 Riscos		☑	☑	☑	☑		☑	☑
5 Leva em consideração os clientes	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑	☑
6 Leva em consideração os concorrentes		☑	☑	☑	☑	☑		☑
7 Avalia os recursos da empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva	☑	☑	☑	☑		☑		☑
8 Verifica a consistência da estratégia competitiva empresarial formulada			☑	☑	☑		☑	☑
9 Avalia as saídas para verificar o processo e a estratégia	☑						☑	☑
10 Explicita como formular a estratégia								☑

Fonte: Sátyro et al. (2017)

3 MÉTODOS DE PESQUISA

O presente capítulo apresenta os métodos de pesquisa utilizados para a realização desta pesquisa. A natureza deste trabalho se categoriza como aplicada, a partir de uma abordagem quali - quantitativa de tipo exploratória.

A primeira etapa para a realização do estudo foi o levantamento das informações presentes na pesquisa bibliográfica (capítulo 2), para domínio e difusão sobre os temas do planejamento estratégico e o do modelo CAC.

A escolha da empresa estudada foi parte fundamental para a iniciação da pesquisa, a partir da pesquisa NPS - *Net Promoter Score* aplicada pela empresa, foram encontrados pontos de descontentamento da parte dos clientes que poderiam ser explorados através da elaboração de uma estratégia competitiva para a unidade de negócio em questão, se tratando de uma multinacional, as estratégias competitivas fazem parte do dia a dia e por este motivo a pesquisa buscou entregar resultados para apenas uma de suas unidades, de maneira a entender de forma isolada seus clientes e concorrentes.

A partir da definição da empresa, foi necessário identificar qual era sua delimitação de negócio e fixar seus objetivos permanentes, que por sua vez, eram alinhados aos objetivos da companhia para além da unidade estudada. Ainda, foi estudado o ambiente interno empresarial para determinação de seu grau de competitividade e as forças e fraquezas do negócio.

Em seguida, foi estudado o comportamento do macroambiente empresarial, levando em consideração o setor ao qual a empresa está inserida e as variáveis referente aos ambientes: político, legal, econômico, tecnológico, social, demográfico, cultural e ecológico. Também foi analisado o ambiente empresarial por meio de sua estrutura competitiva através das cinco forças de Michael E. Porter.

Ainda, foi necessário identificar de forma externa ao negócio as oportunidades, ameaças e riscos que a empresa deveria se preocupar, para excluir ou minimizar os riscos da sua operação e planejamento. A partir desta visão externa do negócio é que a estratégia competitiva pode começar a ser formulada, assim como para as estratégias operacionais que foram elaboradas a partir das informações sobre o ambiente interno da empresa.

Pode-se dizer que a fundamentação da teoria CAC está baseada na variável foco, que por sua vez está fortemente ligada ao grau de competitividade. Para o modelo definir as estra-

tégias competitivas operacionais de uma organização, significa dizer que serão tomadas medidas administrativas para aumentar a intensidade das armas relevantes e diminuir a das irrelevantes. Para isso, foi necessário utilizar o software disponível para o modelo CAC que retorna aos cálculos de variáveis quantitativas.

O material foi coletado através de conversas, entrevistas e questionários aos principais gestores da área comercial à unidade, estas conversas serviram para entendimento do negócio em relação às condições atuais de seu funcionamento e de mesma forma para seus concorrentes, além de, cumprir os passos determinados pelo modelo CAC.

4 APLICAÇÃO DO MODELO CAC NA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE UMA UNIDADE DE NEGÓCIO DE UMA DISTRIBUIDORA DE GLP

O presente capítulo refere à aplicação do modelo de campos e armas da competição, método identificado para a formulação da estratégia competitiva de uma unidade de negócio de um grupo multinacional de distribuição de GLP. Seu objetivo é demonstrar que esse procedimento é eficaz para formular alternativas de estratégia competitiva a essa unidade da empresa através de passos bem delineados e lógicos. Além de apresentar importância acadêmica pois aplica o método em um setor ainda não explorado por ele.

A metodologia utilizada neste estudo de caso se baseia nos passos da formulação estratégica competitiva prescritos pelo modelo CAC.

Contador (2008), apresenta em seu modelo quatro condicionantes da competitividade, que funcionam como bases para o sucesso ou fracasso do modelo na estratégia a vir a ser adotada, sendo elas:

- 1) Produto adequado ao mercado que se destina;
- 2) Escolha adequada do campo da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado;
- 3) Uso adequado das armas da competição, identificando-as em relevantes, semi relevantes e irrelevantes para os campos da competição e coadjuvantes, assim como a identificação da intensidade dessas armas e;
- 4) Alinhamento estratégico das armas aos campos da competição e coadjuvantes.

A partir destas condicionantes o modelo apresenta nove passos necessários para a formulação da estratégia competitiva proposta por contador (2008). Neste capítulo, estão expostos os passos de 1 a 7, pois os passos 8 e 9 se referem a implementação e controle da estratégia adotada, cabendo a empresa seguir ou não as propostas do modelo final encontrado.

Os passos demonstrados neste capítulo se caracterizam como lógicos, exceto um: decidir qual estratégia adotar.

4.1 PASSO 1- DEFINIR A EMPRESA ALMEJADA

Para iniciar a aplicação do modelo, o passo 1 se divide em duas etapas: delimitar o negócio e fixar os objetivos permanentes. Segundo Contador (2008) a primeira etapa se trata da definição das exigências, das necessidades, das preferências, das expectativas do cliente ou anseios que a empresa deseja satisfazer a partir de seu produto e nos mercados de atuação, que Contador (2008) define como delineamento do negócio.

Através dos resultados da pesquisa NPS, para a pesquisa em questão os campos da competição que serão utilizados para representar as expectativas dos clientes são: Prazo de Entrega do Produto, preço, imagem do Produto e da marca.

A empresa objeto de estudo se trata de uma das unidades de negócio de uma distribuidora de GLP, esta empresa faz parte de um grupo multinacional que possui outros segmentos de atuação, mas a energia é o principal. No Brasil esta presente em todas as regiões e representa cerca de 20% do market share das vendas de GLP no país.

Por ser uma empresa de grande porte já existem estratégias competitivas vigentes na organização e estas são alinhadas a todas as unidades de negócio porém, a aplicação do modelo CAC de forma isolada a uma destas unidades traz benefícios a organização por dois motivos: Primeiro se trata de uma das principais unidades de negócio pois está localizada na região sudeste e atende toda a grande São Paulo, ABC paulista, litoral sul, entre outros, representando uma parte importante do volume de vendas da organização e o segundo é que através da aplicação da pesquisa de satisfação NPS de 2021, a unidade perdeu pontos de qualidade o que significa que existem pontos de melhoria e é neste momento que o modelo CAC se torna viável.

A política da organização prioriza acima de tudo a segurança nos processos. O GLP é o combustível mais poderoso em se tratando de poder calorífico, o que significa dizer que, possui maior poder de queima em um tempo muito curto. Por este motivo a empresa se movimenta constantemente para fortalecer os programas de segurança. Internamente os colaboradores são orientados a desenvolver uma cultura de segurança muito forte seguindo o lema: “Nada é tão urgente que não possa ser feito com segurança”.

Além disto, O GLP é um gás com propriedades bem definidas, o bombeio é feito pela Petrobras respeitando a porcentagem de 50% - Propano e 50% -Butano, (pode sofrer pequenas

variações nesta porcentagem), o que significa dizer que todas as distribuidoras de GLP recebem o mesmo gás. Sendo assim, a empresa busca utilizar o atendimento de qualidade como um dos principais diferenciais, investindo em inovações, tecnologias e treinamentos para seus times de atendimento.

4.1.1 Características da distribuidora

A empresa nasceu em 1946 e faz parte de um grupo multinacional que possui mais de 120 anos no mercado. Possui 20 unidades de negócio espalhadas de norte a sul do país e destas 20, 17 são também unidades engarrafadoras. Além disto, possui uma unidade de requalificação 100% destinada a reforma dos botijões para manter sua usabilidade e com o prédio da sede administrativa que está localizado na região sudeste. Possui em média 4 mil funcionários e atende aos seguimentos residenciais, industriais, comércios e agronegócio. Comercializa em média 1,5 milhão de toneladas de GLP por ano e possui uma participação de mercado que gira em torno de 20% no Brasil.

A unidade de negócio que objetiva esta pesquisa, se trata também de uma engarrafadora, mas esta interligada com outras duas filiais, ou seja, a gestão das três unidades é unificada. As três unidades são responsáveis por atender as regiões de São Paulo, ABC paulista, Barueri, Litoral Sul e os entornos destas regiões.

A estrutura organizacional é dividida entre as áreas: Distribuição/ frotas, financeiro, operações, manutenção, instalações, recursos humanos e o setor comercial, que é subdividido entre a venda indireta (VI) e a venda direta (VD).

Para melhor entendimento o gás é envasado em vasilhames de 13kg (P-13) o famoso “gás de cozinha” utilizado nas residências, 20Kg (P-20) utilizado exclusivamente em empilhadeiras e 45kg (P-45) utilizados geralmente no setor comercial em pequenos negócios. Existem ainda os vasilhames de 2kg (P-2), 8kg (P-8) e 90kg (P-90) mas na empresa referenciada estes não são comercializados. Esta família de vasilhames configura a venda indireta (VI) que está relacionada com as revendas de gás. Neste canal os vasilhames saem cheios das engarrafadoras e são vendidos para as revendas que irão revender ao consumidor final.

Já a venda direta é subdividida em outras duas áreas, a VDE (Venda direta envasado) e a VDG (venda direta a granel). A VDE assim como a VI é configurada pelos vasilhames de até 45kg, a diferença é que neste canal são vendidos diretamente ao consumidor final. Já a

VDG é configurada por tanques estacionários, com peso maior que 45kg. Os mais comuns são o P-190, P-500, P-1000 e P-2000, mas este catálogo é grande e para clientes industriais podem ser instalados até tanques com capacidade para 60000kg o P-60000. Para estes tanques o abastecimento é realizado a granel, ou seja, os caminhões auto tanque são abastecidos na engarrafadora e vão até o cliente onde o gás é transferido para seu tanque.

A Figura 7 ilustra os vasilhames transportáveis da venda indireta e venda direta envasado.

Figura 7 – Ilustração e especificações técnicas dos vasilhames transportáveis (envasados)

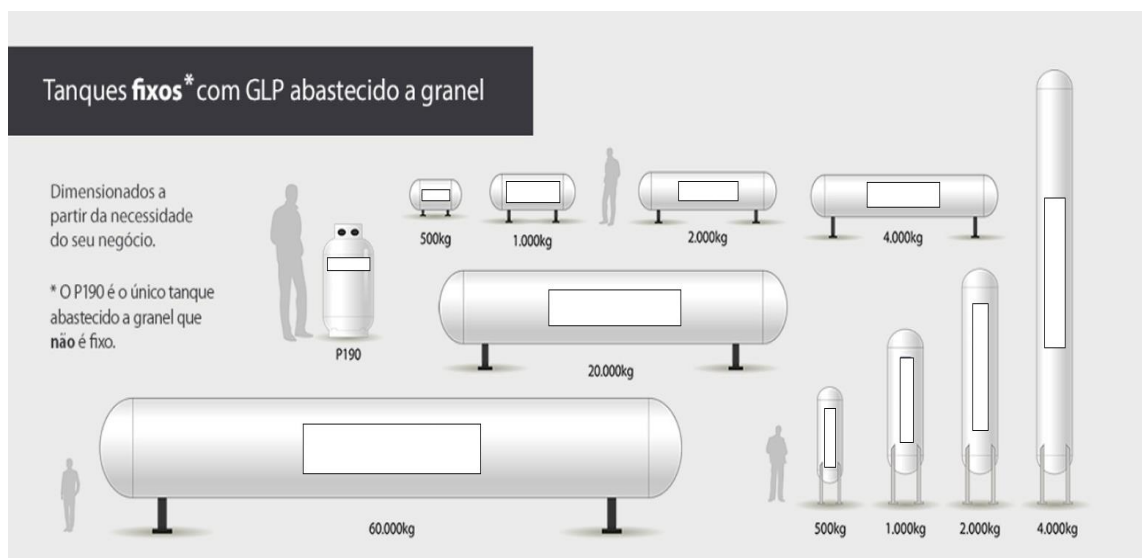


Nome	<u>P5</u>	<u>P-8</u>	<u>P-13</u>	<u>P-20</u>	<u>P-45</u>	<u>P-90</u>
Kg	5	8	13	20	45	90
Diâmetro (mm)	272	300	360	310	376,5	556
Altura (mm)	341	464	476	878	1299	1203,5
Aplicação	Fogões domésticos	Fogões domésticos	Fogões domésticos	Empilhadeiras e balonismo.	Condomínios, indústrias, hospitais, bares, restaurantes, farmácias, balonismo entre outras.	Condomínios, indústrias, hospitais, bares, restaurantes, farmácias, balonismo entre outras.
Material	Aço carbono de 2,5 a 3,0 mm de espessura	Aço carbono de 2,5 a 3,0 mm de espessura	Aço carbono de 2,5 a 3,0 mm de espessura	Aço carbono de 2,5 a 3,0 mm de espessura	Aço carbono de 2,5 a 3,0 mm de espessura	Aço carbono de 2,5 a 3,0 mm de espessura
Principal região Consumidora	Rio Grande do Sul, Mato Grosso de Sul, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Pará, Maranhão, Piauí, Ceará, Bahia, Pernambuco.	São Paulo, Mato Grosso, Rio de Janeiro, Piauí, Maranhão, Sergipe e Rondônia	Todas as regiões do Brasil	Todas as regiões do Brasil	Todas as regiões do Brasil	Todas as regiões do Brasil
Pressão interna	2 a 7 Kg/cm ²	2 a 7 Kg/cm ²	2 a 7 Kg/cm ²	2 a 7 Kg/cm ²	2 a 7 Kg/cm ²	2 a 7 Kg/cm ²
Dispositivo de Segurança	Plugue fusível	Plugue fusível	Plugue fusível	Válvula sobre pressão	Válvula sobre pressão	Válvula sobre pressão
Padrão da Válvula	Norma ABNT NBR 8614	Norma ABNT NBR 8614	Norma ABNT NBR 8614	Norma ABNT NBR 8614 (consumo)	Norma ABNT NBR 8614 (consumo)	Norma ABNT NBR 8614 (consumo)

Fonte: Site Macamp (2000)

Já a Figura 8 ilustra os tanques estacionários abastecidos a granel

Figura 8 – Tanques estacionários



Fonte: Adaptado Nacional Gás

É importante ressaltar que a base de dados para este trabalho tem referência aos clientes da venda direta a granel que são os clientes fixos da carteira da unidade.

Na segunda etapa, segundo Contador (2008), os objetivos permanentes devem estar relacionados aos aspectos econômicos e sociais e aos não econômicos, que representam interesses, necessidades, exigências, expectativas ou anseios da empresa e da comunidade. Para isso, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com os gerentes de venda direta a granel, cujas perguntas, exibidas no Quadro 5, foram elaboradas com base nos objetivos permanentes prescritos por Contador (2008, p. 347 – 348).

Quadro 7 - Questionário de pesquisa a respeito dos principais campos utilizados na realidade atual da empresa.

1º Questionário de pesquisa		
Prezado (a), o objetivo deste questionário é identificar quais características do negócio são utilizadas atualmente pela empresa e são mais valorizadas em sua perspectiva.		
Entre os elementos listados abaixo, selecione apenas quatro que você considera como os mais cruciais para a empresa. Esses quatro itens devem ser numerados conforme relevância. Sendo o 1º, 2º, 3º e 4º na coluna de ordem de importância.		
Tópico:	Entenda como:	Ordem de importância:
Preço	Os preços oferecidos aos clientes de carteira são mais baixos que o da concorrência.	
Condições de Pagamento	As condições de pagamento oferecidas pela empresa são mais atrativas que o da concorrência.	
Prêmio e/ou Promoção	As vantagens em termos de prêmios ou promoções oferecidas pela empresa são mais interessantes que as da concorrência.	
Projeto do Produto	As vantagens em termos de projeto do produto oferecidas pela empresa são melhores que as de seus concorrentes.	
Qualidade do Produto	As vantagens em termos de qualidade do produto oferecidas são melhores que as de seus concorrentes.	
Diversidade do Produto	A empresa apresenta vantagem em relação à concorrência em termos de diversidade de produtos.	
Acesso ao Atendimento	A empresa apresenta vantagem em relação ao acesso ao atendimento em relação aos oferecidos pela concorrência.	2º
Projeto do Atendimento	A empresa apresenta um projeto de atendimento melhor do que o das concorrentes.	
Qualidade do Atendimento	A qualidade do atendimento prestado é melhor que a da concorrência.	1º
Prazo de Entrega	A empresa realiza as entregas com prazo melhor que o da concorrência	4º
Prazo de Atendimento	O prazo de atendimento oferecido pela empresa é menor que o da concorrência.	
Imagem de Produto e Marca	A imagem dos produtos e marcas que envolvem a empresa são melhores que as da concorrência.	3º
Imagem de empresa Confiável	A empresa é reconhecida como confiável quando comparada a suas concorrentes	
Imagem de responsabilidade Social	A imagem de responsabilidade social é melhor que a da concorrência.	

Fonte: Autora

A partir das respostas dos responsáveis pelo setor comercial da unidade, é possível identificar que se trata de uma unidade fortemente competitiva e posicionada que busca mais participação de mercado na região de São Paulo principalmente. O setor é difícil, com forte influência e pressão da concorrência, mas a empresa busca oferecer a seus clientes um atendimento de excelência, ótima experiência de compra, desde o primeiro contato comercial com seu consultor até o atendimento dos entregadores, realizar os abastecimentos no prazo combinado e com a qualidade requeridas pelos clientes, além de, priorizar a segurança nas operações.

Demonstrando assim, uma estratégia de negócio voltada em competir nos campos da competição Qualidade do Atendimento: Após da Venda, Acesso ao atendimento, Imagem do Produto e da Marca e Prazo de Entrega do Produto.

4.2 PASSO 2 – SISTEMA DE INTELIGENCIA COMPETITIVA DA UNIDADE

Segundo Contador (2008), o sistema de inteligência competitiva pode ser constituído por uma assessoria de inteligência competitiva e por um comitê de avaliação. Se tratando de uma empresa de grande porte com estratégias competitivas previamente definidas, o objetivo se tornou propor melhorias e encontrar gargalos na então estratégia vigente, levando em consideração as dores apontadas pelos clientes na pesquisa NPS 2021 buscando os fatores que levaram a queda de satisfação.

Nesta pesquisa, o sistema de inteligencia competitiva é representado pela autora e o comitê de avaliação foi constituído pelos gestores comerciais de venda direta a granel da unidade de negócios.

4.3 PASSO 3 – ENTENDER O NEGÓCIO

Para Contador (2008), entender o negócio é abastecer a empresa de conhecimento prévio acumulado para que ela identifique mais rapidamente que os concorrentes, uma oportunidade, uma ameaça ou um risco de agir antes deles e significa:

- 1) entender o macro ambiente empresarial;
- 2) entender a estrutura do setor e identificar os disputantes do sucesso;
- 3) entender os clientes e fornecedores;

4) identificar os concorrentes atuais e tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes;

5) entender os concorrentes atuais.

Esta análise foi feita pela autora da pesquisa.

4.3.1 O macro ambiente empresarial

Para Contador (2008) entender o macro ambiente empresarial do qual faz parte a empresa tem o mesmo significado que avaliar as variáveis que afetam o desempenho da empresa em eventuais alterações nos ambientes: político, legal, econômico, social, demográfico, tecnológico e ecológico.

Segundo a Sindigás o GLP está presente em 100% dos municípios brasileiros, o que tornou o Brasil o 7º mercado em consumo residencial do produto. Em 2021, foram comercializadas 7,4 milhões de toneladas de GLP. Somente nas embalagens de até 13kg, foram vendidos, mensalmente, 33,9 milhões de botijões.

“O GLP responde por apenas 3,3% da matriz energética nacional, menos que a lenha e o gás natural e muitíssimo menos que o óleo diesel e a eletricidade. O GLP tem um papel importante a desempenhar na matriz energética brasileira e na economia do país. Facilidade de armazenamento e de transporte, portabilidade, segurança, grande eficiência térmica e limpeza da queima, baixas emissões e fantásticas comodidades fazem com que o GLP seja usado, em todo o mundo, também no agronegócio e na indústria, comércio e serviços” (SINDIGÁS,2022)

Para compreender a política de preço do GLP é preciso entender sua história:

“De 1954 a 1990, a política de preços do GLP e de outros energéticos considerados prioritários, fosse por questões inflacionárias ou por motivações sociais, foi marcada pela intervenção governamental, pautada no tabelamento e uniformização de preços em todo o Brasil, por meio de subsídios cruzados sobre o transporte e sobre o próprio produto. Essa política mostrou-se extremamente eficiente para a universalização do GLP, favorecendo o consumo do produto nas zonas mais pobres e remotas do Brasil. Graças a ela, o GLP chegou a 100% dos municípios brasileiros e a mais de 91% das famílias. Hoje em dia, o mercado é livre, onde as distribuidoras atuam de maneira competitiva beneficiando sempre o consumidor, que tem o poder de escolher com quem deseja comprar.” (SINDIGÁS,2022)

A política de preço do GLP (Gás Liquefeito de Petróleo) refere-se ao conjunto de diretrizes e mecanismos utilizados para definir o valor pelo qual esse combustível será comercializado.

lizado no mercado. Essa política pode ser estabelecida pelo governo, por órgãos reguladores ou pelas próprias empresas do setor.

Existem diferentes abordagens para a política de preço do GLP. Em alguns países, o governo pode controlar os preços, fixando-os por meio de tabelamentos ou subsídios, buscando garantir o acesso ao gás a preços acessíveis para a população. Em outros casos, o mercado pode ser totalmente liberalizado, permitindo que as forças de oferta e demanda determinem os preços.

Essa política também pode ser influenciada por fatores como a cotação internacional do petróleo, custos de produção, impostos, margens de lucro das empresas distribuidoras e fatores macroeconômicos que impactam o mercado energético.

Independentemente da abordagem adotada, a política de preço do GLP pode ter um impacto significativo na economia, no acesso à energia e na competitividade das empresas do setor. Por isso, é uma questão que requer atenção e análise cuidadosa por parte dos responsáveis pela sua definição.

Atualmente no Brasil, o mercado opera em regime de livre concorrência, permitindo que as distribuidoras atuem de forma competitiva, buscando sempre beneficiar o consumidor. Nesse contexto, os consumidores têm plena liberdade para escolher com qual empresa desejam realizar suas compras.

4.3.2 Entender a estrutura do setor

O termo "setor" refere-se ao conjunto de empresas que estão envolvidas na comercialização de produtos ou serviços relacionados. Compreender a estrutura desse setor implica entender a natureza da atividade econômica em que a empresa está inserida e participa. Para auxiliar nessa compreensão, Contador (2008) propõe o uso das cinco forças competitivas identificadas por Porter (1986): 1) ameaça de entrada de novos concorrentes; 2) poder de negociação dos compradores (clientes); 3) poder de negociação dos fornecedores; 4) ameaça de produtos substitutos; e 5) rivalidade entre as empresas já estabelecidas. Essas forças são fundamentais para avaliar a atratividade da indústria em questão.

4.3.2.1 Ameaça de novos entrantes

A ameaça de novos entrantes para a indústria de GLP pode ser analisada considerando diversos fatores:

1. Barreiras de entrada: Avaliar o quão difícil é para uma nova empresa entrar no mercado de GLP. Isso pode incluir aspectos como altos custos iniciais de investimento, regulações governamentais complexas, acesso a canais de distribuição e tecnologias patenteadas.
2. Economias de escala: Empresas já estabelecidas na indústria de GLP podem se beneficiar de economias de escala, o que torna mais difícil para novos entrantes competirem em termos de custos.
3. Capital de marca: Empresas já estabelecidas podem ter uma reputação e reconhecimento da marca que proporcionam vantagens competitivas em relação a novos concorrentes.
4. Acesso a recursos e fornecedores: A indústria de GLP pode depender de recursos específicos ou fornecedores estratégicos, o que pode dificultar a entrada de novas empresas sem acesso garantido a esses recursos.
5. Regulação governamental: A indústria de GLP geralmente está sujeita a regulamentações rigorosas de segurança e meio ambiente. Novos entrantes precisam cumprir essas regulamentações, o que pode ser um desafio adicional.

Considerando esses fatores, é possível avaliar a magnitude da ameaça de novos entrantes na indústria de GLP. Se as barreiras forem significativas e as empresas existentes estiverem bem consolidadas, a ameaça de novos entrantes tende a ser baixa, é possível cecear esta ameaça sendo competitivo principalmente nos campos imagem do produto e da marca, preço e qualidade do atendimento: após venda. A resistência a mudança ajuda neste tópico pois o apoio comercial do consultor de pós venda e a imagem de empresa confiável já serão suficientes para que a ameaça de novos entrantes não sejam suficientemente fortes.

4.3.2.2 Poder de negociação dos clientes

No mercado de GLP, podemos identificar diversos tipos de clientes com diferentes perfis e necessidades. Existem os clientes residenciais, que constituem a maior parcela do consumo, utilizando o GLP para cozinhar, aquecer água e outras atividades domésticas, os clientes comerciais, como restaurantes, padarias e pequenos negócios que dependem do gás para suas operações diárias.

Outro segmento é o de clientes industriais onde é geralmente usado como combustível em processos produtivos. Também existem os clientes agrícolas, que utilizam em máquinas e equipamentos rurais. Por fim, temos os clientes institucionais, como hospitais e escolas, que também fazem uso do GLP em suas atividades. Cada tipo de cliente possui necessidades específicas e demanda um atendimento personalizado.

Os clientes que responderam a pesquisa NPS que fundamenta este trabalho estão divididos principalmente entre os setores industrial, comercial e residencial e todos são atendidos pelo canal de venda direta a granel.

O modelo a granel do GLP refere-se à forma de fornecimento desse gás, onde o cliente recebe o produto em grandes quantidades, geralmente armazenado em tanques estacionários ou reservatórios fixos. Nesse modelo, o GLP é entregue diretamente aos clientes em suas instalações, como residências, empresas ou indústrias, em um sistema de fornecimento contínuo.

Diferentemente do modelo envasado, em que o GLP é comercializado em botijões, o modelo a granel é mais voltado para clientes que possuem um consumo significativo e contínuo de GLP. Isso inclui condomínios, indústrias, hotéis, hospitais, restaurantes e outras instituições que demandam um suprimento contínuo do gás.

No contexto do poder de negociação dos clientes no setor de GLP no modal a granel, o preço e as condições de pagamento praticadas pelas empresas distribuidoras se tornam fatores essenciais. Clientes que adquirem grandes volumes de GLP têm maior capacidade de influenciar as negociações e buscar melhores condições, como preços mais competitivos e formas flexíveis de pagamento. Sendo assim, se faz necessária a atuação do time de consultores de pós-venda para reforçar a imagem da empresa e construção de relacionamento com o cliente, isso é representado principalmente pelos campos da competição: qualidade do atendimento: após a venda e imagem do produto e da marca.

4.3.2.3 Poder de negociação dos fornecedores

O Principal fornecedor das empresas de GLP no Brasil é a Petrobras, desta forma será a única aplicada na análise deste trabalho.

A Petrobras é uma das principais empresas do setor de energia e possui uma presença forte na cadeia de produção, distribuição e comercialização de GLP no país. Existem alguns fatores que contribuem para seu poder de negociação, é possível pontuar:

1).Produção e oferta: A Petrobras é a principal produtora de GLP no Brasil, o que lhe confere grande controle sobre a oferta do produto no mercado. Essa posição permite à empresa influenciar o volume disponível para as distribuidoras e, por consequência, as condições de venda.

2).Capacidade de fornecimento: A Petrobras tem uma infraestrutura robusta para o fornecimento de GLP, incluindo terminais de armazenamento e logística de distribuição. Essa capacidade de abastecimento lhe confere uma posição dominante na cadeia de suprimento.

3).Condições de preços: A Petrobras influencia nos preços de venda do GLP, uma vez que é a principal fornecedora do produto. Alterações na política de preços da empresa podem afetar diretamente os custos das distribuidoras e, consequentemente, dos consumidores finais.

4).Contratos e parcerias: A Petrobras geralmente possui contratos de longo prazo com algumas distribuidoras de GLP. Esses acordos podem estabelecer condições específicas de fornecimento e preços, garantindo à Petrobras um certo grau de estabilidade nas negociações.

5).Importância estratégica: O GLP é um produto essencial para a sociedade brasileira dessa forma, a oferta e os preços do GLP têm grande impacto na economia e na qualidade de vida dos brasileiros, o que confere à Petrobras uma posição estratégica no mercado.

Embora a Petrobras tenha um poder significativo de negociação em relação às empresas distribuidoras de GLP, é importante destacar que o setor de energia é regulado pelo governo e está sujeito a políticas governamentais que podem limitar o poder de negociação de em-

presas em posições dominantes. Além disso, a concorrência no mercado e a busca por alternativas de fornecimento podem atenuar o poder de negociação da Petrobras em determinadas situações.

Assim, a empresa em questão, assim como todo o segmento, nada pode fazer para enfrentar o poder de negociação dos fornecedores. Como isso atinge todo o segmento de negócio não deve ser uma preocupação da empresa em questão.

4.3.2.4 Ameaça de produtos ou serviços substitutos

A ameaça de produtos ou serviços substitutos para as empresas que distribuem o GLP está diretamente na migração dos clientes para outra fonte energética

Alguns possíveis produtos ou serviços substitutos para o GLP incluem:

Gás natural: O gás natural é uma alternativa direta ao GLP, pois também é uma fonte de energia utilizada para aquecimento, cozimento e em processos industriais. Em algumas regiões, o gás natural pode ser mais acessível e competitivo em termos de preços, o que pode levar à migração de clientes do GLP para o gás natural.

Energia elétrica: Em algumas situações, especialmente em áreas urbanas, a energia elétrica pode ser uma opção substituta para o GLP, principalmente para o aquecimento de água e para o uso de fogões elétricos. O aumento da eficiência dos eletrodomésticos também pode tornar a energia elétrica mais atrativa para os consumidores.

Energia solar: A crescente adoção de sistemas de energia solar pode representar uma ameaça pois, oferecer uma alternativa mais sustentável e economicamente viável em longo prazo.

Biomassa: O uso de biomassa, como lenha e pellets, para aquecimento e cocção, principalmente em áreas rurais, pode ser uma opção substituta para o GLP, especialmente em regiões onde a disponibilidade de biomassa é alta e acessível.

Outras fontes de energia: Com o avanço das tecnologias energéticas e a busca por fontes mais limpas e sustentáveis, novas alternativas podem surgir, como hidrogênio verde ou outras formas de energia renovável.

A ameaça de produtos ou serviços substitutos para o GLP pode variar de acordo com a localização geográfica, políticas energéticas governamentais, avanço tecnológico e conscientização sobre questões ambientais. As empresas do setor de GLP devem estar atentas a essas tendências e buscar inovações para manter sua relevância e competitividade no mercado de energia.

As principais ameaças neste tópico estão ligadas a substituição por energias renováveis ou “mais limpas”, a preocupação com questões ambientais é uma tendência de mercado e apesar do preço do GLP ser competitivo em relação as fontes de energia citadas ainda se trata de uma energia não renovável e poluente. Desta forma, uma das estratégias adotadas pela empresa estudada é a busca por minimizar os danos reduzindo a emissão de poluentes nos processos que pode controlar, como por exemplo, utilização apenas de álcool para abastecimento de sua frota leve de carros e plano de expansão que inclui a utilização de caminhões autotanque elétricos. Através do campo de competição imagem preservacionista é possível transmitir a percepção da empresa e minimizar os riscos deste tópico.

4.3.2.5 Rivalidade entre empresas existentes

A rivalidade entre empresas existentes no setor de GLP é uma característica marcante da competição nesse mercado. Como em qualquer setor altamente competitivo, as empresas distribuidoras de GLP enfrentam uma série de desafios para conquistar e manter uma fatia do mercado.

Alguns fatores que contribuem para a rivalidade entre as empresas existentes no setor de GLP incluem:

Concorrência direta: Como existem várias empresas distribuidoras de GLP atuando no mercado, a concorrência direta por clientes é acirrada. Cada empresa busca atrair e reter clientes por meio de estratégias de marketing, diferenciação de serviços, preços competitivos e atendimento ao cliente.

Competição por preços: O preço do GLP é um fator crucial para os consumidores, e as empresas competem para oferecer preços atraentes e competitivos. Isso pode levar a uma pressão sobre as margens de lucro das empresas, especialmente em períodos de flutuações nos preços do petróleo e em cenários econômicos desafiadores.

Diferenciação de serviços: Para se destacar no mercado, as empresas procuram oferecer serviços diferenciados e valor agregado aos clientes. Isso pode incluir entrega rápida, facilidades de pagamento, programas de fidelidade, atendimento personalizado e soluções específicas para setores como residencial, comercial e industrial.

Inovação e eficiência: Empresas que investem em inovação e adotam práticas eficientes na logística de distribuição e operações têm vantagens competitivas no mercado.

Regulação governamental: A regulação do setor de energia e combustíveis pode influenciar a rivalidade entre as empresas. Regulamentações relacionadas a preços, qualidade, segurança e licenciamento podem criar barreiras de entrada ou afetar a competição no mercado.

A rivalidade entre as empresas existentes no setor de GLP pode ser benéfica para os consumidores, uma vez que estimula a melhoria dos serviços e a oferta de preços mais competitivos. Por outro lado, para as empresas, essa rivalidade representa um desafio constante para conquistar e manter a preferência dos clientes e alcançar uma posição de destaque no mercado.

Para combater o risco proveniente da concorrência do negócio é importante a atuação constante do time de consultores de pós-venda, com foco na construção de relacionamento com o cliente, que se dá através de visitas presenciais ou virtuais. Acredita-se que a partir da construção de relacionamento com o cliente, caso o assédio da concorrência ocorra, a parceria fará com que este não migre de companhia imediatamente, mas sim de possibilidades para reverter a proposta, o que leva a blindagem do cliente em carteira e renovação de contrato. Então, é possível identificar que os campos qualidade do Atendimento: após da venda, imagem do produto e da marca e preço são os mais importantes para minimizar as ameaças deste tópico.

4.3.3 Entender os clientes e fornecedores

Segundo Contador (2008), essa etapa é a mais descomplicada dentre todas, pois a empresa estabelece relações com clientes e fornecedores no decorrer de suas atividades, o que permite conhecer suas particularidades e comportamentos.

Para garantir um relacionamento saudável e eficiente com a Petrobras, a empresa adota uma abordagem diligente no cumprimento de todas as normas e regulamentações estabelecidas. Isso inclui estar em conformidade com as legislações específicas do setor de energia, as regulamentações de segurança, transporte, armazenamento e qualquer outra exigência legal relevante.

Em relação aos clientes, há uma ampla diversidade de perfis e poderes aquisitivos. Entretanto, a unidade de negócios objeto deste estudo concentra-se principalmente na região da Grande São Paulo e Baixada Santista, atendendo predominantemente clientes do setor comercial.

4.3.4 Identificar os concorrentes atuais e potenciais

Segundo Contador (2008), identificar os concorrentes atuais e potenciais é fundamental para compreender com quem e de que forma será disputado o sucesso no mercado. Para isso, é essencial conhecer os produtos oferecidos e os mercados em que as empresas atuam, bem como compreender os campos da competição em que essas empresas estão inseridas no mesmo setor. Essa análise detalhada permitirá à empresa traçar estratégias eficazes e tomar decisões informadas para se destacar e prosperar no cenário competitivo.

Neste estudo, assim como no entendimento dos clientes e fornecedores, esta etapa está sendo cumprida em conjunto com a análise das cinco forças de Porter.

O gestor responsável pela área comercial da empresa estudada destacou duas empresas como suas principais concorrentes, nesta pesquisa estas serão referenciadas como “Empresa A” e “Empresa B”. Desta forma serão foco de análise para a evolução do trabalho em curso. A atenção especial dedicada a essas concorrentes permitirá uma compreensão mais aprofundada das estratégias adotadas por elas, suas políticas de preços, abordagens de marketing, serviços oferecidos e outras ações que possam impactar diretamente o desempenho da empresa do estudo.

4.4 PASSO 4 – IDENTIFICAR E AVALIAR OPORTUNIDADES, AMEAÇAS E RISCOS

O passo 4 é composto por duas etapas:

- 1) Identificar e avaliar oportunidades, ameaças e riscos;
- 2) Analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade.

Contador (2008) afirma que as oportunidades podem surgir tanto no negócio atual como em um novo negócio, abrangendo o mercado atual ou um novo mercado. As ameaças, por sua vez, estão relacionadas apenas ao negócio e mercado atuais, enquanto os riscos estão associados a outras situações. Quando uma oportunidade surge, é necessário analisar sua viabilidade antes de agir.

Desta forma o passo 4 foi realizado pela autora com a colaboração do gestor responsável pela área comercial da unidade de negócio estudada. Para isso, foi utilizada a ferramenta Matriz SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats). Representada no Quadro x .

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica que permite identificar os pontos fortes (Strengths) e fracos (Weaknesses) internos de uma empresa, bem como as oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) externas que afetam seu desempenho. Essa análise auxilia na formulação de estratégias para maximizar vantagens competitivas e minimizar vulnerabilidades, ajudando a empresa a alcançar seus objetivos de negócio de forma mais eficiente. Segundo Kotler (2019), a análise SWOT é uma das ferramentas mais usadas para desenvolver estratégias de marketing e gestão empresarial.

Quadro 8- Análise SWOT

		FATORES POSITIVOS			FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	nº	PONTOS FORTES	nº	PONTOS FRACOS	
	1	Marca consolidada - + 75 anos de mercado	1	Preço	
	2	Treinamento especializado de atendimento com foco na equipe comercial e de distribuição	2	Processo de abastecimento	
	3	Premiação GPTW (<i>Great Place to Work</i>) - que a reconhece como um bom lugar para trabalhar.	3	Apoio comercial do consultor	
FATORES EXTERNOS	nº	OPORTUNIDADES	nº	AMEAÇAS	
	1	Expansão do market share - focado na região Sudeste	1	Assédio das concorrentes	
	2	Expansão da carteira residencial - Focada na medição individualizada	2	Movimentações da Petrobras	
	3	Expansão dos canais digitais	3	Outras fontes de energia	

Fonte: Autora, 2023.

Analisando a matriz SWOT, é possível identificar como ponto forte da empresa sua marca e reconhecimento no mercado, principalmente por sua cultura de segurança priorizando-a em todos os processos. Também, por desenvolver suas equipes a um atendimento personalizado com foco no time comercial e de distribuição que são os que estão na linha de frente no relacionamento com os clientes. Por fim, possui uma cultura interna com foco em manter seus colaboradores em um ambiente com as melhores condições para se trabalhar, eleita como uma empresa com selo GPTW.

Em relação aos pontos fracos, a pesquisa NPS fornece as principais motivações dos clientes promotores, mas também evidencia os principais motivos de descontentamento apontados pelos clientes detratores e foram estes os considerados como pontos fracos nesta pesquisa. Para mitigar os pontos fracos apontados na pesquisa (Preço, Processo de abastecimento e Apoio comercial do consultor), serão utilizados os campos preço, prazo de entrega do produto e acesso ao atendimento, por meio de armas como: Adequação do atendimento ao cliente, , Cadastro eletrônico de clientes, Canais virtuais de acesso à empresa, Capacidade de lidar com a variação de demanda, Capacitação de pessoal, Centralização ou unificação do atendimento, Frota própria ou parceria com transportadora, Realização de promoções e eventos.

Foi identificado primeiramente o fator preço, a gestão da unidade explica que diferente das concorrentes a empresa pratica uma política de preço com cláusulas fechadas em contrato, limitando os reajustes de preço dos clientes a duas condicionantes: quando houver aumento dos custos de matéria-prima e/ou majoração ou incidência de novo tributo e, a cada período de 12 (doze) meses, sempre na data de aniversário do contrato, pela variação positiva do IGP-M.

As concorrentes por outro lado praticam o reajuste com cláusulas abertas, ou seja, podem repassar reajustes aos clientes a qualquer momento do contrato e recuperar sua margem de lucro, isto possibilita assediar a carteira de uma congênere com preços com diferenças de R\$2,00 a R\$5,00 reais no valor do Kg, praticando um preço abaixo de mercado na entrada do cliente e que alguns meses depois poderá ser reajustado e igualado ao mercado devido a cláusula aberta.

Cabe ao consultor de pós venda evidenciar as diferenças contratuais e contextualizar o cliente quando assediado, pois, alguns podem se sentir lesados com uma diferença tão alta no valor do kg entre a pago atualmente e a oferecida pela congênere.

Outro ponto levantado pelos clientes é em relação ao processo de abastecimento. A unidade de negócio estudada passou por um crescimento de novos negócios no período em que a pesquisa foi aplicada, mas a infraestrutura logística não acompanhou este crescimento, desta forma, a falta de equipes e caminhões para atender ao aumento de demanda causou problemas de abastecimento para a carteira.

Por fim, os clientes se apresentaram descontentes também com o apoio comercial do consultor, para este ponto a gestão explica neste ponto que devido aos problemas de desabastecimentos a equipe comercial de retenção ficou neste período bastante sobrecarregada com as demandas logísticas o que implicava que o consultor não pudesse realizar bem seu trabalho voltado ao relacionamento com os clientes, que perceberam está baixa no nível de serviço.

Referente as oportunidades externas, foi identificada a possibilidade de expansão da participação de mercado no Sudeste através da captação de clientes de outras companhias para sua carteira, convencendo estes de que seus diferenciais fazem jus a migração. O representante comercial também menciona que as oportunidades no ramo residencial são atualmente prioridade para a empresa, principalmente aquelas onde é possível implementar o modelo de medição individualizada onde o cliente paga apenas pelo que consumiu em sua unidade e não

pelo rateio de todas as unidades que habitam um conjunto residencial que compartilha a utilização do GLP.

A gestão explica que para realizar a captação destes clientes é importante transparecer durante a venda a imagem de empresa confiável que possui comprometimento com a segurança nos processos, apresentar a equipe de consultores de pós venda como diferencial para que o cliente entenda que terá suporte durante todo seu contrato e evidenciar os avanços da empresa em relação ao acesso ao seu atendimento, através do investimento na digitalização dos processos.

Os canais digitais – aplicativo, site e mídias sociais estão recebendo atenção especial da companhia para que os clientes possuam maior autonomia em solicitações do dia a dia como 2º via do boleto, pedido de abastecimento ou até mesmo acionamento da assistência técnica para casos de sinistro.

Por fim, foram identificadas como ameaças o assédio da concorrência que faz parte do negócio sendo inevitável e que inclusive também é praticado pela empresa estudada, na busca de novos negócios. As movimentações da Petrobras também são consideradas como ameaças ao negócio uma vez que a distribuição e preço, campos da competição mais importantes para o setor – são diretamente ligadas as decisões da fornecedora. Além disto, a empresa compete com outras fontes de energia o que também ameaça a manutenção da carteira.

Para mitigar a força destas ameaças os campos Imagem do Produto e da Marca e Qualidade do Atendimento: Após da Venda são fundamentais, utilizando de armas como: Análise da concorrência, Análise de indicadores do nível de serviço, Cadastro eletrônico de clientes, Capacidade de entender as estratégias dos disputantes do sucesso, Capacidade de entender o comportamento de compra do cliente, Comportamento ético, Criação e gestão da marca, Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa

4.5 PASSO 5 – FORMULAR ALTERNATIVAS DE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

Conforme Contador (2008), o passo 5 do processo se divide em duas etapas distintas:

- 1) Identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes;
- 2) sugerir alternativas de estratégia de negócio;

4.5.1 Etapa 1 – Identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes

Segundo Contador (2008, p. 377), este passo é realizado através da “identificação do posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes, o valor atribuído pelo cliente às características do produto e as forças, fraquezas, eficiência e ineficiência da empresa”.

Para realizar esta etapa é necessário cumprir outras 5 subetapas trabalhadas a seguir:

1ª Subetapa – identificar com clareza os segmentos de mercado dos clientes para cada produto a ser considerado

Segundo Contador (2008, p. 377), “trata-se de identificar os diversos pares produto/mercado para os quais a estratégia competitiva de negócio e a operacional serão (re)formuladas”.

A unidade de negócio estudada faz parte de um grupo multinacional que está no mercado brasileiro de GLP a mais de 75 anos. Atende mais de 4.000 mil clientes no canal granel na região da grande São Paulo e baixada santista.

A carteira da unidade é composta 57% por clientes do segmento comercial, 32% de clientes residenciais, 10% industriais e 2% do agronegócio. São considerados clientes granel aqueles com consumo maior ou igual a 300kg de GLP por mês e a empresa os classifica como A, B, C e D.

A classificação do cliente é determinada pelo volume mensal consumido. Os clientes “A” são em grande maioria industriais, aqueles que possuem consumo mensal superior a 1 tonelada, os clientes “B” são aqueles com consumo mensal médio entre 500kg a 1ton , os clientes “C” possuem volume entre 200kg a 500kg e os “D” possuem consumo mensal abaixo de 200kg. A classificação é feita a cada 6 meses de consumo do cliente, desta forma os clientes “NB” são os novos negócios.

Para a determinação dos pares produto/mercado, a distribuidora optou pelos seguintes serviços: 1) Abastecimento, entrega, logística; 2) Time comercial e relacionamento com o cliente e 3) financeiro. Sendo estes os principais pontos apontados pelos clientes na pesquisa NPS como relevantes.

2ª Subetapa - identificar os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa para o par produto/mercado objeto da estratégia

Durante esta etapa subsequente, é realizada a identificação dos diversos setores de competição nos quais a empresa está inserida, bem como se verifica se a estratégia atual está claramente compreendida por todos os níveis da organização, por meio da coleta de percepções por parte de executivos, gestores e colaboradores.

3ª Subetapa - Identificar as características do produto e da empresa valorizados e preferidos pelos clientes no par produto/mercado

Conforme destacado por Contador (2008), esta fase se concentra na identificação das características valorizadas pelos clientes no que se refere a elementos como preço, produto, prazo, atendimento e imagem no âmbito do produto/mercado alvo. Essas características podem ser então estabelecidas como atributos distintivos positivos em relação aos correspondentes atributos de concorrentes.

4ª Subetapa - identificar os campos da competição e os coadjuvantes escolhidos pelos concorrentes no par produto/mercado

Segundo Contador (2008), esta etapa visa a reconhecer as características das empresas concorrentes no tocante a fatores como preço, produto, prazo, atendimento e imagem, que são apreciadas pelos clientes no contexto do produto/mercado escolhido. Tais características têm o potencial de serem percebidas como vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

5ª Subetapa - obter a configuração do foco e dispersão das armas da competição e nos coadjuvantes em estudo para o par produto/mercado

Após a identificação dos segmentos de mercado de clientes para o produto/mercado da unidade de negócios, juntamente com os setores competitivos atuais e as entidades auxiliares da empresa, além das características mais valorizadas pelos clientes no que tange ao produto e à empresa, é apropriado, de acordo com Contador (2008), obter uma visão completa das disposições estratégicas e abrangência das estratégias empregadas pela concorrência, bem como das entidades coadjuvantes envolvidas, com base nas informações coletadas.

Com o propósito de atingir esse objetivo e, como resultado, executar adequadamente esta subetapa, serão necessários: a) determinar o conjunto de armas da competição da empresa;

b) classificar as armas da competição, segundo sua relevância para a competição para cada campo escolhido, em armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes; c) avaliar a intensidade das armas; d) calcular a variável intensidade, foco e dispersão e e) calcular a variável aproveitamento.

Para adquirir os dados e informações essenciais para a realização das etapas 1^a, 2^a, 3^a e 4^a, fundamentais para a execução do passo 5, foi empregado um questionário de pesquisa e uma entrevista aos gestores da área comercial com perguntas esclarecedoras sobre o negócio, assim como, o relatório NPS que fundamentou a pesquisa. Estes instrumentos foram criados tendo como base os 14 domínios competitivos delineados pelo modelo CAC.

Para cumprir a 1^o subetapa, foi utilizado o relatório NPS disponibilizado pela unidade de negócio para entendimento de quais são os pontos valorizados pelos clientes granel da unidade.

Para o desenvolvimento das etapas 2^a, 3^a e 4^a, foi realizada uma reunião com os gestores comerciais da unidade, que transmitiram com base na visão, missão e valores da companhia, os domínios competitivos nos quais a empresa está envolvida. A escolha que reflete os campos de competição atuais da empresa resultou em: 1^o Qualidade do Atendimento: Após da Venda, 2^o Acesso ao Atendimento, 3^o Imagem do Produto e da Marca, 4^o Prazo de Entrega do Produto e 5^o Preço.

Na mesma reunião citada anteriormente, foi discutido a respeito dos campos da competição que refletem atualmente as 2 principais concorrentes da empresa, que neste trabalho serão citadas como “Empresa A” - principal concorrente e líder de mercado na região de São Paulo e “Empresa B” que possui política de preço agressiva e “ataca” recorrentemente a base de clientes da empresa estudada. Para isto, foi utilizado o questionário 2, apresentando no Quadro 7.

Quadro 9- Questionário de pesquisa a respeito dos principais campos valorizados pelos concorrentes da empresa

2º Questionário de pesquisa		
Prezado (a), o objetivo deste questionário é identificar quais características do negócio são mais valorizadas pelos dois principais concorrentes da empresa conforme sua perspectiva.		
Entre os elementos listados abaixo, selecione até quatro itens que considera como os mais cruciais para cada um de seus concorrentes. Esses itens devem ser numerados conforme relevância. Sendo o 1º, 2º, 3º e 4º na coluna de ordem de		
Tópico:	Entenda como:	Ordem de importância: Empresa A / Empresa B
Preço	Os preços oferecidos aos clientes de carteira são mais baixos que o da concorrência.	4º/1º
Condições de Pagamento	As condições de pagamento oferecidas pela empresa são mais atrativas que o da concorrência.	/
Prêmio e/ou Promoção	As vantagens em termos de prêmios ou promoções oferecidas pela empresa são mais interessantes que as da concorrência.	/
Projeto do Produto	As vantagens em termos de projeto do produto oferecidas pela empresa são melhores que as de seus concorrentes.	/
Qualidade do Produto	As vantagens em termos de qualidade do produto oferecidas são melhores que as de seus concorrentes.	/
Diversidade do Produto	A empresa apresenta vantagem em relação à concorrência em termos de diversidade de produtos.	/
Acesso ao Atendimento	A empresa apresenta vantagem em relação ao acesso ao atendimento em relação aos oferecidos pela concorrência.	3º/ -
Projeto do Atendimento	A empresa apresenta um projeto de atendimento melhor do que o das concorrentes.	/
Qualidade do Atendimento	A qualidade do atendimento prestado é melhor que a da concorrência.	/
Prazo de Entrega	A empresa realiza as entregas com prazo melhor que o da concorrência	2º/ 2º
Prazo de Atendimento	O prazo de atendimento oferecido pela empresa é menor que o da concorrência.	/
Imagem de Produto e Marca	A imagem dos produtos e marcas que envolvem a empresa são melhores que as da concorrência.	1º / -
Imagem de empresa Confiável	A empresa é reconhecida como confiável quando comparada a suas concorrentes	/
Imagem de responsabilidade Social	A imagem de responsabilidade social é melhor que a da concorrência.	/

Fonte: Autora, 2024

1) Para a “Empresa A” foram determinados os seguintes campos: 1º Imagem do Produto e da Marca, 2º Prazo de Entrega do Produto, 3º Acesso ao Atendimento e 4º Preço.

2) Para a “Empresa B” foram determinados os seguintes campos: 1º Preço e 2º Prazo de Entrega do Produto.

A partir da análise dos campos de ambas as empresas, será considerado como resultante os campos de competição dos concorrentes os seguintes campos: 1 Qualidade do Atendi-

mento: Após da Venda, Acesso ao Atendimento, Imagem do Produto e da Marca, Prazo de Entrega do Produto e Preço.

Com base nos resultados obtivo do relatório NPS e da reunião e conversas de alinhamentos com os gestores comerciais da unidade de negócio estudada, foi elaborado o Quadro 8, conforme recomendação do modelo CAC . (Contador,2008)

Quadro 10 - Configuração dos campos da competição valorizados pelos clientes, empresa e concorrentes.

Campos da competição atuais da empresa, os valorizados pelos clientes e os adotados pelos concorrentes. Produto: GLP MERCADO: Classes (A, B, C e D)					
Campos da Competição	Acesso ao Atendimento	Imagem do Produto e da Marca	Prazo de Entrega do Produto	Preço	Qualidade do Atendimento: Após da Venda
Atuais da Empresa	2º	3º	4º	5º	1º
Valorizado pelos clientes		3º	1º	2º	
Dos concorrentes	4º	1º	2º	3º	

Fonte: Adaptado de (CONTADOR, 2008).

A partir dos resultados da pesquisa NPS e das percepções de negócio dos gerentes do setor comercial, foi possível identificar os campos de competição atuais da empresa, seus concorrentes e os mais valorizados por seus clientes. A partir disto, foi possível elaborar a proposta que identifica qual estratégia competitiva a empresa deve adotar, proposta que será apresentada a seguir, no passo 6 do processo de formulação da estratégia competitiva proposta pelo modelo CAC.

4.5.1.1 Determinação das armas da competição da empresa

O critério para determinar se uma arma faz parte do conjunto de armas da competição da empresa, conforme Contador (2008), é avaliar se uma ou mais das seguintes condições são atendidas:

- 1) É uma atividade importante e frequentemente realizada e/ou uma das mais onerosas em termos de pessoas e equipamentos;

- 2) É um recurso importante, ou mais frequentemente utilizado e/ou um dos mais onerosos em termos financeiros;
- 3) É uma arma que, se utilizada pela empresa, pode proporcionar alguma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Portanto, com base no modelo CAC (CONTADOR, 2008, p. 80), foram realizados os seguintes procedimentos:

A partir da relação de armas estipuladas pelo modelo CAC (CONTADOR, 2008, p. 566-580), foram selecionadas todas aquelas que podem ser empregadas na gestão da unidade de negócio analisada e que têm a capacidade de se transformar em armas competitivas nos possíveis setores de competição valorizados pela empresa.

A Princípio foi estruturada a lista de armas – versão 1, onde foram selecionadas 106 das mais de 300 armas que o modelo oferece, que poderiam ser aplicadas ao setor de petróleo e gás. A lista foi apresentada aos gestores do setor comercial para que analisassem e filtrassem as armas mais pertinentes ao estudo, gerando assim a Lista de armas – versão 2, composta por 86 armas.

Por fim, após uma segunda análise da Lista de armas – versão 2, foram identificadas armas semelhantes que poderiam ser mantidas apenas uma delas e desta forma após a nova filtragem, obteve-se a lista de armas resultante denominada de Lista de armas – versão 3, composta por 50 armas da competição.

4.5.1.2 Avaliação da intensidade das armas da competição

Após a definição das armas competitivas a serem utilizadas pela empresa na formulação de sua estratégia operacional, foi criada a Tabela 9 contendo a lista dessas armas. A Tabela 9 serviu para avaliar e registrar o valor da intensidade de cada arma competitiva que a unidade de negócio possui atualmente. A pesquisadora através da entrevista semi-estruturada com os gestores do setor comercial, os questionou sobre a sua opinião acerca da intensidade atual de cada arma.

Foi solicitado pela autora que os gestores classificassem as armas em uma escala ordinal de 1 a 5, sendo 1 para armas pouco aplicadas pela empresa atualmente e 5 a armas já domina-

das, a partir das respostas apresentadas, foi possível elaborar a Tabela 1 – que apresenta as armas e seu valor de intensidade atual:

Tabela 1- Armas de Competição

Nº	Armas da competição	Intensidade atual da arma
1	Capacitação de pessoal	3
2	Comportamento ético	5
3	Disponibilidade de recursos financeiros	3
4	Gerenciamento ou gestão por processos	4
5	Gestão de talentos	4
6	Motivação de pessoal	5
7	Política de demissão responsável ou assistida	3
8	Processo de decisão gerencial e operacional	3
9	Programa permanente de redução de custos na área administrativa e de apoio	4
10	Relacionamento da empresa com os empregados	4
11	Sistema de comunicação unificada (unified communication)	5
12	Sistema de informação gerencial	5
13	Adequação do atendimento ao cliente	4
14	Administração da equipe de vendas	4
15	Assistência técnica	5
16	Cadastro eletrônico de clientes	4
17	Canais virtuais de acesso à empresa	4
18	Centralização ou unificação do atendimento	3
19	Desenvolvimento da capacidade de negociação	3
20	Equipe de atendimento	4
21	Equipe técnica de vendas	4
22	Gestão comercial estratégica	4
23	Monitoramento da satisfação do cliente	4
24	sac (Serviço de Atendimento ao Consumidor) – call center	5
25	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	4
26	Acordo operacional	4
27	Distribuição de produtos	3
28	Alinhamento das estratégias	4
29	Análise da concorrência	4
30	Análise econômica do negócio	4
31	Capacidade de entender as estratégias dos disputantes do sucesso	4
32	Capacidade de entender o comportamento de compra do cliente	4
33	Certificação por institutos	3
34	Criação e gestão da marca	4
35	Definição das estratégias de marketing	4
36	Entendimento (ou compreensão) do negócio	5
37	Funcionalidade e segurança do produto	5
38	Gestão de riscos efetivos e potenciais	4
39	Gestão do ciclo de vida do produto	4

40	Liderança da alta administração	4
41	Monitoramento dos concorrentes	3
42	Realização de promoções e eventos	3
43	Redefinição dos mercados de atuação	3
44	Sistema de informações estratégicas ou sistema de informação para inteligência do negócio (Business Intelligence)	5
45	Agilidade para reprogramar a produção	3
46	Análise de indicadores do nível de serviço	4
47	Capacidade de lidar com a variação de demanda	3
48	Frota própria ou parceria com transportadora	3
49	Just in time (Produção puxada)	5
50	Padronização do método de execução dos serviços	4

Fonte: Autora, 2024

4.5.1.3 Classificar as armas da competição, segundo sua relevância para a competição num determinado campo.

Após elaborar a lista de armas para a competição que são essenciais para o negócio, o próximo passo é avaliar a importância de cada arma em relação a cada área de competição analisada.

Conforme Contador (2008), são recomendados dois métodos para classificar armas na competição: o primeiro envolve a utilização da matriz de priorização das armas juntamente com o índice de Nihans, enquanto o segundo é o método expedito.

Nesta pesquisa, foi escolhido o método expedito para determinar a relevância de cada arma para cada área. De acordo com Contador (2008, p. 96), este método requer a criação da Matriz de Relacionamento entre as armas e as áreas.

Essa matriz possui m linhas, correspondendo a cada arma, e c colunas, representando cada área. Cada coluna é subdividida em duas subcolunas, denominadas "arma relevante" e "arma irrelevante". Se uma arma for considerada relevante para uma área, é registrado o valor 1 na subcoluna "arma relevante" e 0 na subcoluna "arma irrelevante". Caso a arma não tenha relevância para a área, é anotado 0 na subcoluna "arma relevante" e 1 na subcoluna "arma irrelevante". Se a arma for apenas parcialmente relevante para a área, o valor 0 é inserido em ambas as subcolunas para essa área. Essas informações estão apresentadas na Tabela 2.

Tabela 2- Classificação e intensidade das armas e cálculo dos valores de intensidade média e do foco e dispersão para os campos da competição de interesse

(conclusão)

ARMAS DA COMPETIÇÃO		I.A	Prazo de Entrega do Produto				Preço				Qualidade do Atendimento: Após da Venda			
Nº	Descrição		Rel.	Irel.	Pontuação		Rel.	Irel.	Pontuação		Rel.	Irel.	Pontuação	
					Foco	Disp.			Foco	Disp.			Foco	Disp.
1	Capacitação de pessoal	3	1	0	3	0	0	1	0	3	0	0	0	0
2	Comportamento ético	5	0	1	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Disponibilidade de recursos financeiros	3	0	0	0	0	1	0	3	0	1	0	3	0
4	Gerenciamento ou gestão por processos	4	1	0	4	0	1	0	4	0	1	0	4	0
5	Gestão de talentos	4	0	1	0	4	0	1	0	4	0	1	0	4
6	Motivação de pessoal	5	0	0	0	0	0	1	0	5	1	0	5	0
7	Política de demissão responsável ou assistida	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3
8	Processo de decisão gerencial e operacional	3	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0
9	Programa permanente de redução de custos na área administrativa e de apoio	4	0	1	0	4	1	0	4	0	0	1	0	4
10	Relacionamento da empresa com os empregados	4	0	1	0	4	0	1	0	4	0	1	0	4
11	Sistema de comunicação unificada (unified communication)	5	1	0	5	0	0	0	0	0	1	0	5	0
12	Sistema de informação gerencial	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	Adequação do atendimento ao cliente	4	1	0	4	0	0	1	0	4	1	0	4	0
14	Administração da equipe de vendas	4	0	0	0	0	0	1	0	4	0	0	0	0
15	Assistência técnica	5	0	1	0	5	0	1	0	5	1	0	5	0
16	Cadastro eletrônico de clientes	4	1	0	4	0	0	0	0	0	1	0	4	0
17	Canais virtuais de acesso à empresa	4	0	1	0	4	0	1	0	4	0	0	0	0
18	Centralização ou unificação do atendimento	3	1	0	3	0	0	1	0	3	1	0	3	0
19	Desenvolvimento da capacidade de negociação	3	0	1	0	3	1	0	3	0	1	0	3	0
20	Equipe de atendimento	4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4	0
21	Equipe técnica de vendas	4	0	1	0	4	1	0	4	0	0	0	0	0
22	Gestão comercial estratégica	4	0	1	0	4	1	0	4	0	1	0	4	0
23	Monitoramento da satisfação do cliente	4	1	0	4	0	0	0	0	0	1	0	4	0
24	sac (Serviço de Atendimento ao Consumidor) – call center	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	4	0	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0
26	Acordo operacional	4	1	0	4	0	0	0	0	0	0	1	0	4
27	Distribuição de produtos	3	1	0	3	0	0	1	0	3	0	1	0	3
28	Alinhamento das estratégias	4	1	0	4	0	1	0	4	0	0	0	0	0
29	Análise da concorrência	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30	Análise econômica do negócio	4	0	0	0	0	1	0	4	0	0	1	0	4
31	Capacidade de entender as estratégias dos disputantes do sucesso	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32	Capacidade de entender o comportamento de compra do cliente	4	1	0	4	0	1	0	4	0	1	0	4	0
33	Certificação por institutos	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3
34	Criação e gestão da marca	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4
35	Definição das estratégias de marketing	4	0	1	0	4	0	0	0	0	0	1	0	4
36	Entendimento (ou compreensão) do negócio	5	0	0	0	0	1	0	5	0	0	0	0	0
37	Funcionalidade e segurança do produto	5	0	0	0	0	0	1	0	5	1	0	5	0
38	Gestão de riscos efetivos e potenciais	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
39	Gestão do ciclo de vida do produto	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
40	Liderança da alta administração	4	0	1	0	4	0	1	0	4	0	1	0	4
41	Monitoramento dos concorrentes	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3
42	Realização de promoções e eventos	3	0	1	0	3	1	0	3	0	0	1	0	3
43	Redefinição dos mercados de atuação	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0	0	0	0
44	Sistema de informações estratégicas ou sistema de informação para inteligência do negócio	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
45	Agilidade para reprogramar a produção	3	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0
46	Análise de indicadores do nível de serviço	4	1	0	4	0	1	0	4	0	0	0	0	0
47	Capacidade de lidar com a variação de demanda	3	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0
48	Frota própria ou parceria com transportadora	3	1	0	3	0	1	0	3	0	1	0	3	0
49	Just in time (Produção puxada)	5	1	0	5	0	0	0	0	0	0	1	0	5
50	Padronização do método de execução dos serviço	4	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Soma		196	17	16	64	61	16	15	58	57	17	14	66	52
Intensidade média das armas, foco e dispersão.		3,92			0,75	0,76			0,73	0,76			0,78	0,74
Legenda: IA : Intensidade das armas; Rel: Intensidade das armas relevantes; Irel: Intensidade das armas irrelevantes; Disp: Dispersão														

Legenda: IA : Intensidade das armas; Rel: Intensidade das armas relevantes; Irel: Intensidade das armas irrelevantes; Disp: Dispersão

Fonte: Autora, 2024

4.5.1.4 Cálculo das variáveis aproveitamento e poderio competitivo

Com os valores de foco e dispersão das armas na competição nos campos de interesse, é possível calcular três variáveis: o aproveitamento nesses campos (diferença entre foco e dis-

persão), o poderio competitivo geral nos campos da competição em que a empresa está envolvida (média dos focos nesses campos) e o poderio competitivo máximo (média dos focos nos três campos com os maiores valores de foco). Esses valores estão apresentados na Tabela 3.

Tabela 3- Configuração dos focos, dispersões, variáveis aproveitamento e poderio competitivo para a situação atual da empresa.

Campos da competição	Acesso ao Atendimento	Imagem do Produto e da Marca	Imagem em responsabilidade social	Prazo de Entrega do Produto	Preço	Qualidade do Atendimento: Após da Venda	Poderio Competitivo
Foco	0,78	0,84	0,79	0,75	0,73	0,78	0,79
Dispersão	0,74	0,78	0,74	0,76	0,76	0,74	
Aproveitamento	0,04	0,06	0,05	-0,01	-0,03	0,04	
Posto do foco	3°	1°	2°	5°	6°	3°	
Campos propostos	2°	3°		4°		1°	
Poderio competitivo	0,78	0,84		0,75		0,78	0,79
Poderio competitivo máximo	0,78	0,84	0,79			0,78	0,80
Relação entre poderio competitivo e máximo							0,99

Fonte: Autora, 2024

Na avaliação do poder competitivo, foram considerados os campos nos quais a unidade de negócios afirmou competir atualmente, sendo eles: acesso ao atendimento, imagem do produto e da marca, imagem de responsabilidade social, prazo de entrega, preço e qualidade do atendimento pós-venda. Com isso, o poderio competitivo nesse conjunto de fatores é de 0,79, representado pela média dos focos atribuídos a esses campos, com valores de 0,78; 0,84; 0,75 e 0,78, respectivamente. Para calcular o poder competitivo máximo que a empresa poderia atingir com a intensidade atual de suas armas, foram selecionados quatro campos em ordem decrescente dos focos, e calcula-se a média destes valores, resultando em um poderio competitivo máximo de 0,80. Nessa análise, a relação entre o poder competitivo atual e o máximo possível é de 0,99.

Esta análise mostra que a unidade de negócio possui bons valores de foco e pode ser considerada competitiva em seu segmento, mas os valores de aproveitamento de suas armas são baixo o que demonstra as possibilidades de melhorias que através do modelo CAC poderão ser propostas pela autora. A relação entre o poderio competitivo e seu máximo é de 0,99, um bom valor que demonstra que a empresa está apenas desfocada em relação ao que seus clientes desejam e apontaram na pesquisa NPS.

4.5.2 Etapa 2 – Sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio e decidir sobre a estratégia a adotar

Para atender a esta etapa, conforme Contador (2008), a assessoria de inteligência competitiva, representada neste trabalho pela pesquisadora e pelos gerentes da área comercial da empresa, deve analisar as alternativas nos campos de competição e nos fatores auxiliares onde a empresa pode alcançar vantagens competitivas.

Contador (2008) explica que sugerir alternativas de estratégia competitiva enfrenta as dificuldades típicas das decisões estratégicas, que nem sempre são lógicas. A síntese das informações coletadas está apresentada no Quadro 13 – Mapa Estratégico para a Situação Atual, a qual compila dados importantes para auxiliar na escolha das alternativas de estratégias de negócios.

Além das informações sugeridas por Contador (2008) para a criação do mapa estratégico, foram incluídos os campos de competição que refletem os compromissos da empresa com seus objetivos permanentes e seu entendimento do negócio. Também foram considerados os impactos da análise SWOT, que avalia oportunidades, ameaças e riscos, para posicionar a empresa de forma mais eficaz, conforme a análise das cinco forças competitivas de Porter (1986).

De acordo com Contador (2008), o mapa estratégico revela que o modelo de campos e armas da competição atribui igual relevância tanto aos clientes quanto aos concorrentes, combinando duas abordagens estratégicas: a centrada no concorrente e a centrada no cliente.

Tabela 4– Mapa estratégico para a situação atual da empresa

Campos da competição	Acesso ao Atendimento	Imagem do Produto e da Marca	Imagem em responsabilidade social	Prazo de Entrega do Produto	Preço	Qualidade do Atendimento: Após da Venda	Poderio Competitivo
Atuais da empresa	2°	3°		4°	5°	1°	
Valorizado pelos clientes		3°		1°	2°		
Dos concorrentes	4°	1°		2	3°		
Identificados no delineamento do negócio	x	x		x	x	x	
Identificado nos objetivos permanentes	x	x		x	x	x	
Identificados no entendimento do negócio	x	x	x		x	x	
Foco	0,78	0,84	0,79	0,75	0,73	0,78	0,79
Dispersão	0,74	0,78	0,74	0,76	0,76	0,74	
Aproveitamento	0,04	0,06	0,05	-0,01	-0,03	0,04	
Posto do foco	3°	1°	2°	5°	6°	3°	
Poderio competitivo	0,78	0,84		0,75		0,78	0,79
Poderio competitivo máximo	0,78	0,84	0,79			0,78	
Relação entre poderio competitivo e máximo							0,99

Fonte: Autora, 2024

Contador (2008) também esclarece que uma empresa focada na vigilância constante das ações dos concorrentes tende a agir reativamente. Em contraste, uma empresa orientada para o cliente prioriza atender às exigências, expectativas e desejos dos seus clientes, colocando as ações dos concorrentes em segundo plano.

Através da Tabela 4 é possível identificar que todos os campos valorizados pelos clientes estão presentes no plano atual da empresa, porém com ordens de foco muito distantes, por exemplo enquanto o campo prazo de entrega do produto e o 1° mais valorizado pelos clientes é considerado o 4° campo para a empresa, confirmando que a empresa é competitiva em seu mercado com altos valores de foco, mas está “desfocada” em relação aos desejos de seus clientes.

Contador (2008) apresenta dez diretrizes para orientar a formulação de alternativas de estratégia competitiva de negócio, conforme detalhado a seguir:

1. Fazer a escolha dos campos da competição e coadjuvantes na mesma ordem daqueles valorizados pelos clientes.
2. Escolher um subconjunto de campos que possua grande poderio competitivo, portanto, escolher campos de forma a obedecer à ordem decrescente do foco.
3. Comparar a empresa com as concorrentes em termos de características do produto/serviço, dos campos nos quais o produto compete, das vulnerabilidades, do ímpeto competitivo e da posição competitiva.
4. Escolher campos na ordem decrescente do aproveitamento, que é a diferença entre foco e dispersão.
5. Procurar não eleger campos da competição que sejam incompatíveis entre si.
6. Decidir sobre o uso ou a intenção do uso de produtos coadjuvantes.
7. Levar em consideração o nível de satisfação dos concorrentes com sua posição competitiva e com sua rentabilidade e avaliar suas prováveis reações.
8. Levar em consideração o nível de turbulência do ambiente empresarial.
9. Avaliar como as alternativas de estratégia afetam e são afetadas pela estrutura do setor.
10. Verificar se a estratégia competitiva do negócio levará a empresa a alcançar seus objetivos permanentes fixados pelo(s) proprietário(s) e se atenderá aos interesses dos stakeholders mais influentes.

As alternativas apresentadas para a formulação de estratégias competitivas de negócio foram criadas com base em várias dessas diretrizes, conforme descrito nos comentários a seguir.

Alternativa A: Prazo de Entrega do Produto e Imagem do Produto e da Marca como campos da competição e Preço e Acesso ao Atendimento como campos coadjuvantes.

Ao analisar o mapa estratégico atual da empresa e utilizando as diretrizes apresentadas por Contador (2008), a Alternativa A se baseia nos seguintes pontos:

Prazo de entrega do produto: Será considerado como primeiro campo pois é o mais valorizado pelos clientes conforme pesquisa NPS (Diretriz 1), considerando ser uma empresa de logística distribuidora de GLP este processo deve ser o mais eficiente na empresa, desta forma, foi identificado nos objetivos permanentes da empresa (Diretriz 6) e no delineamento do negócio (Diretriz 7).

Imagem do produto e marca: Será considerado como segundo campo de competição pois é o terceiro campo mais valorizado pelos clientes (Diretriz 1), também foi identificado nos objetivos permanentes da empresa (Diretriz 6) e no delineamento do negócio (Diretriz 7). É o primeiro campo de competição do concorrente A (Diretriz 3), possui o maior valor de foco das armas (0,84 - Diretriz 2) além disto, possui o maior valor de aproveitamento (0,06- Diretriz 4).

Preço: Será considerado como primeiro campo coadjuvante pois é o segundo campo mais valorizado pelos clientes conforme pesquisa NPS (Diretriz 1), apesar do objetivo da empresa não ser possuir o menor preço do mercado e sim entregar a melhor experiência de compra ao cliente. O campo também foi identificado nos objetivos permanentes da empresa (Diretriz 6) e no delineamento do negócio (Diretriz 7).

Acesso ao atendimento: Será considerado como o segundo campo coadjuvante pois é o segundo campo de competição atual da empresa (Diretriz 6), com todo o investimento realizado em digitalização dos processos e modernização do atendimento, o campo reforça os objetivos da empresa. Desta forma, foi identificado nos objetivos permanentes da empresa (Diretriz 6) e no delineamento do negócio (Diretriz 7).

A alternativa de estratégia competitiva representada pelos 4 campos irá confrontar a concorrente A (Diretriz 3). Esta proposta da estratégia competitiva de negócio, que apresenta dois campos da competição e dois campos coadjuvantes, foi considerada favorável, pois irá ajudar a empresa a alcançar seu principal objetivo, que é aumentar o market share na região de São Paulo e se tornar referência assim como é em outros estados. Além disto, a proposta está diretamente baseada nas respostas dos clientes e leva em consideração os campos que mais os satisfazem, desta forma, se espera que a aplicação da proposta irá elevar a satisfação dos clientes, e por consequência a pontuação na pesquisa NPS, satisfazendo desta forma o objetivo da elaboração desta pesquisa.

Alternativa B: Prazo de Entrega do Produto e Preço como campos da competição e Imagem do Produto e da Marca e Acesso ao Atendimento como campos coadjuvantes.

Para elaborar a proposta de estratégia competitiva para a empresa de estudo, foi considerado o seguinte critério:

Prazo de entrega do produto: Será considerado como primeiro campo pois é o mais valorizado pelos clientes conforme pesquisa NPS (Diretriz 1), considerando ser uma empresa de logística distribuidora de GLP este processo deve ser o mais eficiente na empresa, desta forma, foi identificado nos objetivos permanentes da empresa (Diretriz 6) e no delineamento do negócio (Diretriz 7).

Preço: Será considerado como segundo campo da competição pois é o segundo campo mais valorizado pelos clientes conforme pesquisa NPS (Diretriz 1), apesar do objetivo da empresa não ser possuir o menor preço do mercado e sim entregar a melhor experiência de compra ao cliente. O campo também foi identificado nos objetivos permanentes da empresa (Diretriz 6) e no delineamento do negócio (Diretriz 7).

Imagem do produto e marca: Será considerado como primeiro campo coadjuvante pois é o terceiro campo mais valorizado pelos clientes (Diretriz 1), também foi identificado nos objetivos permanentes da empresa (Diretriz 6) e no delineamento do negócio (Diretriz 7). É o primeiro campo de competição do concorrente A (Diretriz 3), possui o maior valor de foco das armas (0,84 - Diretriz 2) além disto, possui o maior valor de aproveitamento (0,06- Diretriz 4).

Acesso ao atendimento: Será considerado como o segundo campo coadjuvante pois é o segundo campo de competição atual da empresa (Diretriz 6), com todo o investimento realizado em digitalização dos processos e modernização do atendimento, o campo reforça os objetivos da empresa. Desta forma, foi identificado nos objetivos permanentes da empresa (Diretriz 6) e no delineamento do negócio (Diretriz 7).

Esta proposta da estratégia competitiva de negócio, que apresenta dois campos da competição e dois campos coadjuvantes, foi considerada favorável, pois irá ajudar a empresa a alcançar seu principal objetivo, que é aumentar o market share na região de São Paulo e se tornar referência assim como é em outros estados, mas leva em consideração o foco de competição no campo Preço, que atualmente conforme apresentado pelos gestores da área comercial não é o desejo da companhia, Assim como a alternativa A, a proposta está diretamente

baseada na respostas dos clientes na pesquisa NPS e leva em consideração os campos que mais o satisfazem, desta forma, se espera que a aplicação da proposta irá elevar a satisfação dos clientes, e por consequência a pontuação na pesquisa NPS, satisfazendo desta forma o objetivo da elaboração desta pesquisa.

4.6 PASSO 6 – DECIDIR A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO

Após apresentar as alternativas de estratégias competitivas de negócio aos gestores da área comercial da empresa, acompanhadas dos comentários correspondentes, foi tomada a decisão de adotar a Alternativa A, onde os campos Prazo de Entrega do Produto e Imagem do Produto e da Marca como campos da competição e Preço e Acesso ao Atendimento como campos coadjuvantes.

Para definir esses quatro campos, os gestores consideraram fatores como o foco no cliente, o nível de satisfação dos concorrentes com sua posição competitiva e a eficácia da estratégia de negócios adotada, com o intuito de alcançar os objetivos permanentes estabelecidos pelos gestores. Esses fatores, que serão detalhados no Passo 7 do modelo CAC, foram fundamentais para orientar a escolha.

4.7 PASSO 7 – DEFINIR A ESTRATÉGIA COMPETITIVA OPERACIONAL

De acordo com Contador (2008, p. 400), “definir a estratégia competitiva operacional pelo modelo CAC envolve estabelecer medidas administrativas para intensificar as armas relevantes e reduzir a intensidade das irrelevantes”. Em outras palavras, trata-se de adotar medidas administrativas que aumentem o foco e reduzam a dispersão das armas em cada campo de competição escolhido pela empresa.

Contador (2008) destaca que a facilidade na formulação da estratégia operacional proposta pelo modelo está na clareza das ações necessárias. Além disso, a metodologia oferece o benefício adicional de criar estratégias operacionais que estão perfeitamente alinhadas com a estratégia de negócios da empresa.

Contador (2008) explica que a área operacional é fundamental para a competitividade da empresa, sendo responsável por gerar as vantagens competitivas. Segundo ele, uma empresa que não priorizar sua área operacional não terá sucesso na competição.

Contador (2008) também ressalta que, para ser competitiva, a empresa deve concentrar seu alto desempenho apenas nas armas que realmente proporcionam vantagem competitiva nos campos de competição escolhidos para cada par produto/mercado.

Portanto, uma vez definidos os campos de competição da empresa (Prazo de Entrega do Produto e Imagem do Produto e da Marca como campos da competição e Preço e Acesso ao Atendimento como campos coadjuvantes), é necessário ajustar a intensidade das armas para alinhar a estratégia competitiva operacional com a estratégia de negócios.

Uma arma pode ser relevante para um campo de competição e irrelevante para outro. A análise de apenas um campo pode distorcer o valor do foco conjunto e aumentar a dispersão, devido às armas que são relevantes para um campo, mas não para outros. Assim, o modelo CAC orienta a definição da intensidade das armas considerando todos os quatro campos em que a empresa compete, o que pode ser feito com auxílio do software www.strategy.camposearmas.com.br. Os resultados estão apresentados na tabela 5 a seguir:

Tabela 5 - Cálculo das variáveis intensidade média das armas, foco e dispersão.

(continua)

ARMAS DA COMPETIÇÃO		IA		Prazo de Entrega do Produto				Imagem do Produto e da Marca					
Nº	Descrição	Atual	Proposta	Classif.	Rel.	Inrel.	Pontuação		Classif.	Rel.	Inrel.	Pontuação	
							Foco	Disp.				Foco	Disp.
1	Capacitação de pessoal	3	4	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4
2	Comportamento ético	5	3	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0
3	Disponibilidade de recursos financeiros	3	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
4	Gerenciamento ou gestão por processos	4	4	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4
5	Gestão de talentos	4	2	I	0	1	0	2	S	0	0	0	0
6	Motivação de pessoal	5	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0
7	Política de demissão responsável ou assistida	3	2	I	0	1	0	2	S	0	0	0	0
8	Processo de decisão gerencial e operacional	3	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
9	Programa permanente de redução de custos na área administrativa e de apoio	4	2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2
10	Relacionamento da empresa com os empregados	4	2	I	0	1	0	2	S	0	0	0	0
11	Sistema de comunicação unificada (unified communication)	5	5	R	1	0	5	0	I	0	1	0	5
12	Sistema de informação gerencial	5	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3
13	Adequação do atendimento ao cliente	4	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0
14	Administração da equipe de vendas	4	4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
15	Assistência técnica	5	3	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0
16	Cadastro eletrônico de clientes	4	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0
17	Canais virtuais de acesso à empresa	4	2	I	0	1	0	2	S	0	0	0	0
18	Centralização ou unificação do atendimento	3	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0
19	Desenvolvimento da capacidade de negociação	3	3	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0
20	Equipe de atendimento	4	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0
21	Equipe técnica de vendas	4	4	I	0	1	0	4	S	0	0	0	0
22	Gestão comercial estratégica	4	3	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0
23	Monitoramento da satisfação do cliente	4	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0
24	sac (Serviço de Atendimento ao Consumidor) – call center	5	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0
25	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	4	3	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0
26	Acordo operacional	4	4	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4
27	Distribuição de produtos	3	3	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3
28	Alinhamento das estratégias	4	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0
29	Análise da concorrência	4	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3
30	Análise econômica do negócio	4	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3
31	Capacidade de entender as estratégias dos disputantes do sucesso	4	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3
32	Capacidade de entender o comportamento de compra do cliente	4	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0
33	Certificação por institutos	3	3	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0
34	Criação e gestão da marca	4	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0
35	Definição das estratégias de marketing	4	3	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0
36	Entendimento (ou compreensão) do negócio	5	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
37	Funcionalidade e segurança do produto	5	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0
38	Gestão de riscos efetivos e potenciais	4	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
39	Gestão do ciclo de vida do produto	4	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
40	Liderança da alta administração	4	1	I	0	1	0	1	I	0	1	0	1
41	Monitoramento dos concorrentes	3	2	S	0	0	0	0	I	0	1	0	2
42	Realização de promoções e eventos	3	2	I	0	1	0	2	S	0	0	0	0
43	Redefinição dos mercados de atuação	3	1	I	0	1	0	1	I	0	1	0	1
44	Sistema de informações estratégicas ou sistema de informação para inteligência do negócio	5	2	S	0	0	0	0	I	0	1	0	2
45	Agilidade para reprogramar a produção	3	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0
46	Análise de indicadores do nível de serviço	4	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0
47	Capacidade de lidar com a variação de demanda	3	4	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4
48	Frota própria ou parceria com transportadora	3	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0
49	Just in time (Produção puxada)	5	4	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4
50	Padronização do método de execução dos serviço	4	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0
Soma		196	169		17	16	77	39		16	16	60	48
Intensidade média das armas, foco e dispersão.		3,92	3,38				0,91	0,49				0,75	0,60

Tabela 5 - Cálculo das variáveis intensidade média das armas, foco e dispersão.

(conclusão)

ARMAS DA COMPETIÇÃO		IA		Preço				Acesso ao Atendimento				Todos os campos					
Nº	Descrição	Atual	Proposta	Classif.	Rel.	Irrel.	Pontuação		Classif.	Rel.	Irrel.	Pontuação		Iconj	Rconj	Pontuação	
							Foco	Disp.				Foco	Disp.			Foco	Disp.
1	Capacitação de pessoal	3	4	I	0	1	0	4	R	1	0	4	0	4	R	4	0
2	Comportamento ético	5	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
3	Disponibilidade de recursos financeiros	3	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	3	S	0	0
4	Gerenciamento ou gestão por processos	4	4	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	4	R	4	0
5	Gestão de talentos	4	2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	2	I	0	2
6	Motivação de pessoal	5	3	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0	3	S	0	0
7	Política de demissão responsável ou assistida	3	2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	2	I	0	2
8	Processo de decisão gerencial e operacional	3	3	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	3	S	0	0
9	Programa permanente de redução de custos na área administrativa e de apoio	4	2	R	1	0	2	0	I	0	1	0	2	2	I	0	2
10	Relacionamento da empresa com os empregados	4	2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	2	I	0	2
11	Sistema de comunicação unificada (unified communication)	5	5	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0
12	Sistema de informação gerencial	5	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
13	Adequação do atendimento ao cliente	4	5	I	0	1	0	5	R	1	0	5	0	5	R	5	0
14	Administração da equipe de vendas	4	4	I	0	1	0	4	R	1	0	4	0	4	S	0	0
15	Assistência técnica	5	3	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	3	S	0	0
16	Cadastro eletrônico de clientes	4	5	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0
17	Canais virtuais de acesso à empresa	4	2	I	0	1	0	2	S	0	0	0	0	2	I	0	2
18	Centralização ou unificação do atendimento	3	5	I	0	1	0	5	R	1	0	5	0	5	R	5	0
19	Desenvolvimento da capacidade de negociação	3	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	3	S	0	0
20	Equipe de atendimento	4	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	4	R	4	0
21	Equipe técnica de vendas	4	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	4	S	0	0
22	Gestão comercial estratégica	4	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
23	Monitoramento da satisfação do cliente	4	5	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0
24	sac (Serviço de Atendimento ao Consumidor) – call center	5	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	4	R	4	0
25	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	4	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	3	S	0	0
26	Acordo operacional	4	4	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	4	R	4	0
27	Distribuição de produtos	3	3	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3	3	S	0	0
28	Alinhamento das estratégias	4	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	5	R	5	0
29	Análise da concorrência	4	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	3	S	0	0
30	Análise econômica do negócio	4	3	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	3	S	0	0
31	Capacidade de entender as estratégias dos disputantes do sucesso	4	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
32	Capacidade de entender o comportamento de compra do cliente	4	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	5	R	5	0
33	Certificação por institutos	3	3	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3	3	S	0	0
34	Criação e gestão da marca	4	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	4	R	4	0
35	Definição das estratégias de marketing	4	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
36	Entendimento (ou compreensão) do negócio	5	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
37	Funcionalidade e segurança do produto	5	3	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0	3	S	0	0
38	Gestão de riscos efetivos e potenciais	4	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
39	Gestão do ciclo de vida do produto	4	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	3	S	0	0
40	Liderança da alta administração	4	1	I	0	1	0	1	I	0	1	0	1	1	I	0	1
41	Monitoramento dos concorrentes	3	2	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	2	S	0	0
42	Realização de promoções e eventos	3	2	R	1	0	2	0	I	0	1	0	2	2	I	0	2
43	Redefinição dos mercados de atuação	3	1	I	0	1	0	1	I	0	1	0	1	1	I	0	1
44	Sistema de informações estratégicas ou sistema de informação para inteligência do negócio	5	2	S	0	0	0	0	I	0	1	0	2	2	S	0	0
45	Agilidade para reprogramar a produção	3	5	R	1	0	5	0	I	0	1	0	5	5	R	5	0
46	Análise de indicadores do nível de serviço	4	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	4	R	4	0
47	Capacidade de lidar com a variação de demanda	3	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	4	R	4	0
48	Frota própria ou parceria com transportadora	3	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	5	R	5	0
49	Just in time (Produção puxada)	5	4	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	4	R	4	0
50	Padronização do método de execução dos serviço	4	5	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	5	R	5	0
Soma		196	169		16	15	58	43		17	17	69	46	169		86	14
Intensidade média das armas, foco e dispersão.		3,92	3,38				0,73	0,57				0,81	0,54	3,38		0,90	0,36
Legenda: IA : Intensidade das armas; Rel: Intensidade das armas relevantes; Irrel: Intensidade das armas irrelevantes; Disp: Dispersão																	

Fonte: Autora, 2024

O modelo CAC orienta a analisar a estratégia de negócio, ou seja, a intensidade de cada arma, para verificar se os principais objetivos da empresa foram atendidos, tais como poderio competitivo na estratégia adotada, atendimento à pontos específicos, como combate aos fatores levantados na pesquisa NPS

Conforme apresentado na Tabela 6, os valores de foco e dispersão passaram a ser 0,90 e 0,36, respectivamente, e o aproveitamento de 0,54 foi calculado com base na diferença entre as variáveis foco e dispersão.

Comparando esses valores com os atuais da empresa, apresentados na Tabela 5, foi possível observar que o poderio competitivo para o conjunto de armas escolhidas é de 0,79, com uma dispersão média de 0,80, resultando em um aproveitamento médio de -0,01.

Esses valores indicam que a empresa tem competitividade em seu mercado, pois os valores de foco são suficientemente altos. No entanto, a empresa atualmente demonstra estar “desfocada” em relação ao desejo de seus clientes, uma conclusão extraída do alto valor de dispersão. Com a aplicação do modelo CAC, será possível propor ações para minimizar esse efeito e tornar a empresa ainda mais competitiva.

Para avaliar o impacto das ações propostas, foi possível gerar um novo mapa estratégico baseado nos índices de máximo desempenho que a companhia pode alcançar nos campos selecionados, conforme apresentado na Tabela 6.

Tabela 6– Mapa estratégico proposto

Campos da competição	Acesso ao Atendimento	Imagem do Produto e da Marca	Imagem em responsabilidade social	Prazo de Entrega do Produto	Preço	Qualidade do Atendimento: Após da Venda
Atuais da empresa	2°	3°		4°	5°	1°
Valorizado pelos clientes		3°		1°	2°	
Dos concorrentes	4°	1°		2	3°	
Adotados na estratégia de negócio	4°	2°		1°	3°	
Identificados no delineamento do negócio	x	x		x	x	x
Identificado nos objetivos permanentes	x	x		x	x	x
Identificados no entendimento do negócio	x	x	x		x	x
Foco	0.81	0.75		0.91	0.73	
Dispersão	0.54	0.60		0.49	0.57	
Aproveitamento	0.27	0.15		0.42	0.16	
Posto do foco	4°	2°		1°	3°	
Variáveis Conjunto		Atual			Proposto	
Foco		0,78			0,9	
Dispersão		0,75			0,36	
Aproveitamento		0,03			0,54	

Fonte: Autora, 2024

Através da tabela 6 é possível perceber que a estratégia operacional competitiva implementada elevou o valor do foco nos campos escolhidos pela empresa para competir. E promoveu um aumento no aproveitamento, o que, de acordo com a tese do modelo CAC, contribuirá para tornar a empresa ainda mais competitiva a um menor custo.

Com base no mapa estratégico proposto, é possível identificar ações específicas e pontuais necessárias para aumentar a competitividade da unidade de negócios. Isso pode ser alcançado aumentando a intensidade das armas relevantes (que contribuem para o foco) e, eventualmente, reduzindo a intensidade das irrelevantes (CONTADOR, 2008, p. 524), em conjunto com as condições financeiras atuais da companhia.

Com base no mapa estratégico proposto foi possível definir as ações administrativas para elevar a intensidade das armas aos valores definidos pela estratégia competitiva. Das 50 armas, foram escolhidas 9 onde a empresa apresenta oportunidade de elevar seu poderio com-

petitivo e consequentemente sua pontuação nas pesquisas NPS dos próximos anos. As armas e as ações propostas então representadas a seguir pela Tabela 7.

Tabela 7- Ações administrativas propostas para adquirir o poderio competitivo proposto pelo modelo CAC

n°	Arma	Inten. Atual	Inten. Proposta	Descrição do conteúdo da arma para a intensidade proposta
1°	Capacitação de pessoal	3	4	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.
Ações Propostas	A Capacitação de pessoal é uma arma que irá contribuir a longo prazo para que a empresa alcance o nível de excelência que seus objetivos permanentes determinam. Investir no desenvolvimento das equipes de venda e atendimento é importante para que o cliente seja sempre atendido com o mesmo nível de qualidade. Para isso a empresa pode investir em: 1) Cursos e treinamentos para os colaboradores que possuem contato com os clientes, com o objetivo de padronizar o atendimento. 2) Elaborar plano de carreira para colaboradores que se destaquem em suas funções, desenvolvendo seus pontos fracos para que assumam cargos de gestão mapeados no futuro. 3) Gestor direto realizar feedbacks estruturados ao seu time, apontando os pontos fortes e fracos para que o colaborador se atente a seus erros e possa se desenvolver mais rápido.			
2°	Adequação do atendimento ao cliente	4	5	Satisfação das expectativas do cliente quanto à forma de atendimento, variando da simplicidade e informalidade ao requinte no atendimento, dependendo da situação.

Ações Propostas	Através da pesquisa NPS foi identificado que um dos pontos fracos atuais da empresa, apontados por seus clientes é em relação ao apoio comercial do consultor de retenção. Desta forma, o investimento em armas de atendimento irá reverter a percepção dos clientes. Atualmente a empresa aplica a seguinte categorização para seus clientes conforme consumo mensal: Cliente A - Consumo médio > 1ton /mês Cliente B- Consumo médio 0,500 ton/mês a 1 ton/mês Cliente C- Consumo médio >0,200 ton/mês a 0,500 ton/mês Cliente D - Consumo médio < 0,200 ton/ mês Seguindo a categorização aplicada pela empresa é possível identificar que os clientes A são mais importantes e influentes, e desta forma, devem possuir um atendimento diferenciado e prioritário. Os gerentes da área comercial da empresa informam que 1 cliente A corresponde a 40 clientes D, pensando nisso é possível propor as seguintes alternativas de aprimoramento da arma: 1) Consultor de retenção dedicado ao atendimento de clientes A, deve-se escolher o consultor com mais experiência da equipe de venda, que possua conhecimento técnico e comercial para atender as expectativas destes clientes, aqui o atendimento deve ser personalizado. 2) SLA de atendimento reduzido para clientes A- Atendimento emergencial e prioritário, para este ponto é necessário alinhamento entre todas as áreas da empresa, passando a frente todas as solicitações realizadas pelos clientes A e seu consultor de retenção dedicado. Apesar de consumir um volume menor de gás mensalmente os clientes D são os maiores em quantidade de clientes, desta forma, também é necessário pensar em uma solução que atenda suas demandas sem onerar a equipe de vendas que deve se dedicar aos clientes A, B e C principalmente, pensando nisso é possível aplicar a solução 3. 3) Célula de atendimento ao cliente D, a centralização do atendimento ao cliente D na central de atendimento irá desonerar a equipe de consultores de retenção, que estarão disponíveis para focar nos clientes A,B e C. O atendimento é realizado exclusivamente por vias digitais, conforme demanda dos clientes, sem consultor atrelado a suas contas. Por fim, pensando em todos as categorias de clientes: 4) Investimento contínuo nos canais digitais, que oferecem serviços de autoatendimento ao cliente, deixando o consultor de retenção focado em problemas reais que demandem seu esforço, assim o atendimento será mais ágil e os clientes irão notar a evolução.			
3º	Cadastro eletrônico de clientes	4	5	Banco de dados sobre clientes disponíveis a todos os vendedores.

Ação Propostas	1) Incentivar a alimentação do CRM (gestão do relacionamento com o cliente) com todas as informações sobre o cliente. Atualmente o cadastro dos clientes é 100% no CRM, é necessário apenas desenvolver os times no sentido de registrar todas as tratativas realizadas, para consultar futuras do histórico do cliente.			
4º	Centralização ou unificação do atendimento	3	5	Redução da quantidade de postos sequenciais de atendimento a ser percorrido pelo cliente. Inclui: atendimento de múltiplos serviços.
Ações Propostas	O acesso ao atendimento é um campo que quando bem estruturado facilita o atendimento do consultor, desta forma é possível utilizar as seguintes melhorias: 1) Inclusão de mais operações/ solicitações que o cliente pode fazer pelo APP; 2) Desenvolvimento do projeto "Bem-vindo" que é a realização da primeira visita do consultor de pós-venda ao cliente novo na base, desta forma o cliente sempre terá um contato referencial para suas solicitações futuras que não podem ser feitas pelo app.			
5º	Alinhamento das estratégias	4	5	Caracterizada como atividade rotineira do processo de formulação da estratégia competitiva para proporcionar articulação e coerência entre as estratégias corporativa, de negócio e operacionais.
Ações Propostas	A empresa possui as estratégias de negócio atreladas as de sua matriz, então todas as unidades precisam seguir as mesmas orientações. Mas para aprimoramento desta arma é possível realizar reuniões de alinhamento constantes que relembrem os times de seus objetivos e estratégias.			
6º	Capacidade de entender o comportamento de compra do cliente	4	5	Inclui o entendimento do comportamento de compra do consumidor ou da empresa-cliente.

Ações Propostas	Entender o comportamento de compra dos clientes também é uma arma importante para personalizar o atendimento, para esta arma é necessário que os consultores possuam informações sistêmicas ricas e intuitivas que os auxiliem na retenção do cliente. 1) Enviar periodicamente pequenas pesquisas de satisfação a base de clientes. 2) O CRM envia ao consultor responsável um caso para clientes que ultrapassaram seu período de compra habitual, então é necessário apenas fazer o acompanhamento da evolução destes casos.			
7º	Agilidade para re-programar a produção	3	5	Capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças imprevistas na quantidade e no prazo, geralmente solicitadas pelo cliente. Inclui: softwares de programação; rápida obtenção de materiais e componentes; facilidade para aumentar a capacidade produtiva (um dos turnos com capacidade ociosa) etc.
Ações Propostas	O Processo de abastecimento também é um campo que necessita de investimento para suprir as expectativas dos clientes, conforme descontentamento apresentado pela pesquisa NPS, desta forma, algumas medidas que a empresa pode adotar são: 1) Ampliação da frota de caminhões e equipes. Conforme informando pelos gestores da área comercial a logística da unidade não acompanhou o crescimento dos clientes novos agregados a carteira, então se torna necessário aumentar a quantidade de caminhões e equipes de atendimento. 2) Aprimorar o processo de inclusões de abastecimento emergenciais, conforme rotas disponíveis em curso. A ideia é realizar o maior aproveitamento das equipes e caminhões que já estão na rua, incluindo clientes que não haviam sido programados devido a bloqueio financeiro. Após a liberação financeira, verificar a possibilidade imediata de atendimento, apesar de ser um comportamento indesejado por parte do cliente, o atendimento emergencial pode reforçar a ideia de empresa parceira na visão do cliente. 3) Análise e categorização dos zerados: a ideia é verificar todos os clientes zerados semanalmente e os categorizar por motivo cliente e motivo empresa. Após categorização cabe ao time comercial realizar o atendimento dos casos que são de motivação do cliente, como por exemplo, realizar o pedido fora da margem de segurança de 30% e 72h antes do nível 0, esta orientação ao cliente deve ser contínua. Já os casos gerados com motivo empresa precisam ser estudados pelo setor logístico e exterminados através de ferramentas de melhoria contínua como Ciclo PDCA, Diagrama de Ishikawa, Matriz GUT, Six Sigma, 5S, 5W2H, Kaizen e Análise SWOT.			

8º	Capacidade de lidar com a variação de demanda	3	4	Flexibilidade de horário de trabalho; capacidade de rápida contratação e treinamento de pessoal; pessoal multifuncional; possibilidade de subcontratar serviços; capacidade de inclusão de novos clientes; etc.
Ações Propostas	Lidar com a variação de demanda também faz parte do plano de melhoramento logístico para aumentar a satisfação dos clientes na pesquisa NPS . A empresa conta com o aparelho de telemetria instalado no tanque de 70% de seus clientes, e possui o objetivo de instalação em 100% da base. Este aparelho realiza a medição diária do nível de gás do cliente e abre automaticamente uma ordem de abastecimento quando o nível de reposição é atingido. O aparelho capta as variações de consumo dos clientes, mas pode falhar/travar. Então cabe ao setor de instalações priorizar os casos de telemetria travada apontados pelo sistema para evitar zerados com muita agilidade. A empresa possui rotas de manhã, tarde e noite, de segunda a segunda, as rotas noturna são geralmente utilizadas para abastecimento de clientes em área de restrição onde os caminhões não podem circular durante o dia, mas alguns clientes possuem a central de gás externa ao estabelecimento, onde a equipe consegue realizar o abastecimento sem que os responsáveis estejam presentes, possuindo a chave da central a equipe pode realizar os abastecimentos nas rotas noturnas que possuem geralmente menos entregas e são mais produtivas pois não existe um trânsito tão intenso quando durante o dia e deixar assim espaço nas rotas diurnas para inclusões e programação de mais clientes, isto aumentaria a produtividades das rotas e dos caminhões. Para esta ação, cabe o apoio do time comercial de pré e pós-venda na retirada das chaves dos clientes.			
9º	Frota própria ou parceria com transportadora	3	5	Obtenção de vantagem competitiva na entrega de produtos, levando em consideração fatores econômicos e não econômicos.
Ações Propostas	Conforme apontado nos resultados da pesquisa NPS, o processo de abastecimento é deve ser priorizado pela empresa para elevar o nível de satisfação dos clientes. A empresa conta atualmente com sua frota própria de veículos, mas para acompanhar o crescimento da carteira de clientes deve: 1) Realizar o levantamento atual de caminhões e rotas disponíveis e suas produtividades, que é entendida como a quantidade de produto que o caminhão carrega ao sair da unidade de negócio versus a quantidade de produto que retorna, levando em consideração a quantidade de clientes que foram atendidas nesta jornada. 2) Realizar um estudo profundo com objetivo de otimizar as rotas que possui atualmente. 3) Após levantamento do estudo de ofensores da produtividade, realizar a compra de novos caminhões e contratação de equipes para atender sua demanda atual, caso haja necessidade.			

10º	Padronização do método de execução dos serviços	4	5	Padronização do método de trabalho de produção dos serviços, do método de preparação dos consultórios e equipamentos, dos procedimentos de garantia da qualidade etc.; documentação das normas e procedimentos.
Ações Propostas	A padronização dos métodos de trabalho é importante para manter o nível de serviço igual em todas as unidades de negócio da companhia, foi identificado que alguns processos internos são realizados de forma desalinhadas aos orientados pela companhia. Para aprimoramento desta arma, é possível: 1) Identificar os principais processos que estão sendo tratados de forma divergente ao orientado pela companhia; 2) Identificar os colaboradores que estão aplicando de forma correta estas demandas e solicitar seu auxílio para repassar o conhecimento aos outros membros de sua equipe, sob supervisão de seus gestores diretos; 3) Após alinhamento do conhecimento, disponibilizar materiais estruturados onde os colaboradores podem revisar em caso de dúvidas futuras; 4) Realizar o acompanhamento e gestão dos processos que foram tratados e reciclagem dos conhecimentos caso necessário, até que os processos estudados caminhem corretamente.			

Fonte: Autora, 2024

O quadro 16 foi construído com base nas ideias e sugestões discutidas com os gestores da área comercial da unidade de negócios, considerando as principais dificuldades apontadas pelos clientes na pesquisa NPS. As ações descritas visam reduzir o desfoque da empresa e melhorar diretamente a percepção da marca.

Identificou-se que a principal medida a ser tomada a curto prazo está diretamente relacionada ao setor logístico. A empresa precisa suprir as lacunas geradas pela alta demanda, investindo em novos caminhões e equipes para aumentar sua capacidade de entregas diárias e mitigar as ordens de venda atrasadas, que necessitam ser reprogramadas e impactam negativamente a percepção dos clientes sobre a empresa.

5 CONCLUSÕES

O principal objetivo desta pesquisa foi desenvolver uma proposta de estratégia competitiva para a distribuidora de GLP estudada, utilizando o modelo CAC. A intenção era que, por meio das ações administrativas sugeridas após a implementação dos 7 passos propostos pelo modelo, fosse possível reduzir a percepção negativa identificada na pesquisa NPS de 2021.

A intensidade das armas (e campos) da competição relacionados com os fatores negativos dessa pesquisa foram submetidas à análise da empresa e obtiveram a concordância de seus colaboradores.

Como este trabalho foi motivado pelo desempenho insatisfatório da empresa em sua pesquisa de satisfação anual, outro objetivo importante foi propor medidas administrativas que aumentassem o nível de satisfação dos clientes naquelas armas relacionadas com fatores negativos da pesquisa NPS (mas não só nelas) o que naturalmente resultaria em melhores resultados nas pesquisas dos anos subsequentes. Para implementar a estratégia de empresa, para todas as armas que tiveram sua intensidade alterada (para maior ou menor) deve-se propor ações administrativas para que funcionem com a intensidade proposta na estratégia operacional.

Nesta pesquisa, as ações administrativas propostas foram exclusivamente para as armas que necessitavam elevar sua intensidade, em consonância com o modelo de expansão adotado pela empresa. Essa abordagem reflete a decisão estratégica de não desinvestir nas armas que, neste momento, demandam menor intensidade, mas que no futuro pensando no crescimento sustentável da organização podem ser necessárias.

Ambos os objetivos foram atendidos na elaboração da pesquisa. A empresa apontou altos valores de foco, mostrando já ser competitiva em seu setor, mas com os valores de dispersão também elevados foi possível identificar que a empresa estava desfocada e investindo em campos que não agregavam valor na percepção de seus clientes, prejudicando-a e refletindo nos maus resultados da pesquisa de satisfação NPS.

Isso evidenciar uma importante propriedade do modelo CAC, a sua abrangência, uma vez que permite abordar questões específicas de interesse da empresa enquanto se discute sobre a formulação da sua estratégia competitiva

De forma geral, foi possível identificar que a empresa deve focar em melhoramento logístico a princípio, através da revisão de suas oportunidades internas com foco no aproveitamento de rotas e avaliação sobre a necessidade de contratação de novas equipes e compra de caminhões para atender o aumento da demanda.

Além disso, a empresa deve continuar aprimorando suas estratégias de atendimento. A evolução do setor logístico resultará em um menor volume de solicitações dos clientes, permitindo que seus consultores e a equipe de atendimento (SAC) se concentrem em tarefas de maior valor agregado. É fundamental priorizar a melhoria logística, pois ela impacta positivamente todos os setores da empresa. Contudo, o atendimento continua sendo um fator crucial para a fidelização dos clientes, especialmente considerando que o produto GLP oferecido é o mesmo por todas as empresas do setor.

Durante a elaboração deste trabalho, não foram encontradas pesquisas que tratassem da aplicação do modelo CAC em empresas do setor de petróleo e gás. Assim, este estudo pode servir de referência para que outras empresas do ramo se orientem sobre as condições do setor e do mercado em geral. Além disso, esta pesquisa exemplifica a aplicação do modelo CAC para uma empresa de grande porte, oferecendo uma base que pode ser útil para estudos futuros relacionados ao planejamento estratégico.

Com o apoio dos coordenadores da área comercial da empresa, que recebem diariamente todas as demandas do campo e têm um profundo conhecimento sobre as dificuldades dos clientes da unidade, foi possível identificar as causas do desfoque da empresa e desenvolver ações para mitigá-las. A cidade de São Paulo, com suas particularidades, torna esta unidade de negócios um case relevante para a companhia, sendo também a unidade responsável pela implementação de diversos projetos piloto em desenvolvimento. Dessa forma, este trabalho contribui para que a empresa padronize os processos aplicados aqui em todas as suas unidades no país.

O presente trabalho pode ser útil para pesquisadores que atuam na área de planejamento estratégico, assim como para empresas do mesmo segmento e/ou porte, oferecendo suporte na reformulação de suas estratégias competitivas. Além disso, serve como base para estudos futuros, com a aplicação dos passos 8 e 9 propostos por Contador (2008), que abordam a execução e o controle da estratégia apresentada neste estudo.

A empresa recebeu de forma positiva as ações administrativas sugeridas, reconhecendo o potencial de cada uma delas para melhorar processos internos e fortalecer as operações. Essa avaliação reforça o compromisso em buscar soluções que tragam mais eficiência e qualidade ao trabalho, sempre com foco em resultados e em práticas que agreguem valor ao dia a dia da organização.

Por ser uma unidade de negócio vinculada à matriz, a empresa dará prioridade às ações que estejam mais alinhadas ao plano de crescimento definido pela direção central. Essa escolha reflete a importância de manter a sintonia com as diretrizes e objetivos globais, garantindo que as estratégias implementadas estejam em harmonia com o propósito maior da organização e contribuam para o sucesso coletivo.

Dessa forma, finaliza-se o quinto e último capítulo desta dissertação, com a conclusão dos objetivos propostos e do trabalho como um todo.

REFERÊNCIAS

- AIDEMARK, L. Cooperation and competition: balanced scorecard and hospital privatization. **International Journal of Health Care Quality Assurance**, Leeds, v. 23, n. 8, p. 730-748, 2010. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21125968/>. Acesso em: 17 nov. 2022.
- ANSOFF, I. **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ARAGÓN-CORREA, J. A.; SHARMA, S. A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. **The Academy of Management review**, Valhalla, v. 28, p. 71-88, 2003. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/30040690>. Acesso em: 19 out. 2022.
- BARBOSA, L. C. F. M. **Procedimentos para a formulação da estratégia competitiva de empresas**, 2015. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica), Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: a ten year on the resource-based view. **Journal of Management**, Thousand Oaks, v. 27, p. 643-650, 2001.
- BARNEY, J. B.; HESTERLEY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- ADAM, B. Where do great strategies really come from?. **Strategy Science**, Catonsville, v. 2, n. 4, p. 220-225, 2017. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/stsc.2017.0039>. Acesso em: 7 set. 2022.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in history of the industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- CHRISTENSEN, C. R. *et al.* **Business policy: text and cases**. 3rd ed. Homewood: R. D. Irwin, 1973.
- CONTADOR, J. C. *et al.* CAC-Redes: a new and quali-quantitative model to increase the competitiveness of companies operating in business networks. **Benchmarking: An International Journal**, Leeds, v. 30, n. 10, p. 4313-4341, 9 dez. 2024. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/bij-03-2022-0204/full/html>. Acesso em: 19 dez. 2023.
- CONTADOR, J. C. **Campos e armas da competição**. São Paulo: Sant Paul, 2008.
- CONTADOR, J. C. Comunicado sobre software para formulação da estratégia competitiva de empresas pelo modelo de campos e armas da competição. **Revista de Tecnologia Aplicada**, Campo Limpo Paulista, v. 8, p. 71-73, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/341333750_Comunicado_sobre_software_para_for_mulacao_da_estrategia_competitiva_de_empresas_pelo_modelo_de_campos_e_armas_da_co_mpeticao . Acesso em: 19 out. 2022.

COSTA, C. C. **Estratégia de negócios**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502110793/>. Acesso em: 15 set. 2022.

DESTATTE, P. Foresight: A major tool in tackling sustainable development. **Technological Forecasting and Social Change**, Amsterdam, v. 77, n. 9, p. 1575-1587, 9 dez. 2024. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162510001538>. Acesso em: 15 fev. 2023.

DINIZ, T. M. B. **Transformando o BSC em um modelo para obtenção de vantagem competitiva**: uma aplicação em um campus do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará, 2022. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/0c4ea0b4-c7dd-4e5a-a1e2-d614a1175f0e/content>. Acesso em: 18 jul. 2023.

EGELS-ZANDEN, N.; ROSEN, M. Sustainable strategy formation at a swedish industrial company: bridging the strategy-as-practice and sustainability gap. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 96, p. 139-147, 2015.

EISENNHARDT, K. M; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic management Journal**, Chicago, v. 21, p. 1105–1121, 2000.

EQUIPE ATLAS. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Grupo GEN, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021844/>. Acesso em: 28 ago. 2022.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GAVETTI, G.; MENON, A. Evolution cum agency: toward a model of strategic foresight. **Strategy Science**, Catonsville, v. 1, n. 3, p. 207–2332, 10 dez. 2024. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/stsc.2016.0018>. Acesso em: 17 nov. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GOND, J. *et al.* Configuring management control systems: theorizing the integration of strategy and sustainability. **Management Accounting Research**, Lakewood Ranch, v. 23, n. 3, p. 205-223, 10 dez. 2024. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500512000339>. Acesso em: 14 jan. 2024.

HELFAT, C. E.; PETERAF, Margaret A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 24, n. 10, p. 997–1010, 2003. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.332>. Acesso em: 15 jan. 2024.

HITT, M. A *et al.* **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2005.

HEIKKURINEN, P.; BONNEDAHN, K. J. Corporate responsibility for sustainable development: a review and conceptual comparison of market and stakeholder-oriented strategies. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 43, p. 191–98, 2013.

HENRIQUES, J.; CATARINO, J. Sustainable value and cleaner production: research and application in 19 Portuguese SME. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 96, p. 379–386, 2015.

JUSOH, R.; PARNELL, J. A. Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context: An Exploratory Study. **Management Decision**, Leeds, v. 46, n. 1, p. 5–31, 2008. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251740810846716/full/html>. Acesso em: 17 jul. 2023.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOSTYRKO, L. *et al.* System of balanced indicator as a tool for forming a financial strategy in combination with the competitive strategy of agricultural enterprises. **Journal of Hygienic Engineering and Design**, Skopje, v. 40, p. 369–376, 2022. Disponível em: <https://keypublishing.org/jhed/wp-content/uploads/2022/11/34.-Abstract-LidiIa-Kostyrko.pdf>. Acesso em: 11 out. 2023.

KROGH, G. V.; ROOS, J. A perspective on knowledge, competence and strategy. **Personnel Review**, Leeds, v. 24, p. 56–76, 1995.

KUMAR, J. *et al.* Balanced scorecard: a systematic literature review and future research issues. **FIIB Business Review**, New Delhi, v. 11, n. 2, p. 147–161, 2021. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/23197145211049625>. Acesso em: 5 set. 2023.

KOTLER, P. **Marketing essencial: conceitos, estratégias e casos**. 2. ed. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2019.

LAW, K. M. Y.; GUNASEKARAN, A. Sustainability development in high-tech manufacturing firms in Hong Kong: motivators and readiness. **International Journal of Production Economics**, Amsterdam, v. 137, n. 1, p. 116–125, 2012.

MARTINS, R. A. *et al.* **Guia para elaboração de monografia e TCC em engenharia de produção**. São Paulo: Atlas Editora, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522486397/>. Acesso em: 9 ago. 2022.

MARSHALL, R. S.; BROWN, D. The strategy of sustainability: a systems perspective on environmental initiatives. **California Management Review**, Berkeley, v. 46, n. 1, p. 101–126, 2003.

MOHAMMADI, A. Selection of the most appropriate marketing competitive strategy combining Sustainable Balanced Scorecard (SBSC) and multiple criteria decision making (MCDM). **IIOAB Journal**, Nonakuri Bazar, v. 7, p. 269–283, 2016.

NACIONAL GÁS. **Tanques estacionários**. Disponível em: <https://nacionalgas.com.br/o-produto/>. Acesso em: 07 mar. 2023.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

O'SULLIVAN, K. Implementing a strategic planning and management system at a private higher education institution in the Middle East: a balanced score card or a bewildering state of confusion?. **Management Education: An International Journal**, Amsterdam, v. 16, n. 3, p. 1-11, 2016. Disponível em: <https://cgscholar.com/bookstore/works/implementing-a-strategic-planning-and-management-system-at-a-private-higher-education-institution-in-the-middle-east>. Acesso em: 5 set. 2023.

OBERHOLZER-GEE, F.; YAO, D. A. Integrated strategy: residual market and exchange imperfections as the foundation of sustainable competitive advantage. **Strategy Science**, Cantonville v. 3, n. 2, p. 463-480, 2018. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/stsc.2018.0061>. Acesso em: 7 set. 2023.

OERTWIG, N. *et al.* Model-based evaluation environment for sustainability. **Procedia CIRP**, Amsterdam, v. 26, p. 641-645, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S221282711400910X>. Acesso em: 16 nov. 2022.

PETROBRAS. **Gás liquefeito de Petróleo (GLP)**. São Paulo, Petrobras. Disponível em: <https://petrobras.com.br/quem-somos/gas-liquefeito-de-petroleo/>. Acesso em: 15 ago. 2022.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2486921>. Acesso em: 16 out. 2023.

PIVARI, M. **Botijões de gás**. São Paulo: MaCamp, 2000. Disponível em: https://macamp.com.br/botijoes_de_gas/. Acesso em: 7 mar. 2023.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, Brighton, v. 57, n. 2, p. 137-145, 1979. Disponível em: https://asiakas.kotisivukone.com/files/laatuoptimi2013.kotisivukone.com/tiedostot/porter_5competitive_forces.pdf. Acesso em: 7 mar. 2023.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **The competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. NY: Free Press, 1985

QI, J. *et al.* A system dynamics approach to competitive strategy in mobile telecommunication industry. **Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research**, Vienna, v. 26, n. 2, p. 155-168, 2009. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sres.966>. Acesso em: 16 nov. 2023.

RYNGELBLUM, A. L. **Estratégia para corporações e empresas**: Teorias atuais e aplicações. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SÁNCHEZ, M. A. Integrating sustainability issues into project management. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 96, p. 319-330, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/259781227_Integrating_Sustainability_Issues_into_Project_Management. Acesso em: 6 jun. 2024.

SATYRO, W. C. *et al.* Process of strategy formulation for sustainable environmental development: Basic model. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 166, p. 1295-1304, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652617318474>. Acesso em: 13 jan. 2024.

SELZNICK, P. **Leadership in administration**: A sociological interpretations. Evanston: Row, Peterson and Cia, 1957.

SHARABATI, A. A. *et al.* Balanced Scorecard and competitive strategies of small and medium manufacturing organizations. **WSEAS Transactions on Business and Economics**, Singapore, v. 21, p. 79–94, 2024. Disponível em: <https://wseas.com/journals/bae/2024/a165107-2440.pdf>. Acesso em: 17 set. 2024.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior**. New York: Free Press, 1947.

SPANOS, Y. E.; LIOUKAS, S. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 22, n. 10, p. 907-934, 2001. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.174>. Acesso em: 25 set. 2023.

SUBEAMANIAM, N. *et al.* Integration of carbon risks and opportunities in enterprise risk management systems: evidence from Australian firms. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 96, p. 407-417, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652614001577?via%3Dihub>. Acesso em: 26 set. 2023.

SZÉKELY, F.; KNIRSCH, M. Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance. **European Management Journal**, Amsterdam, v. 23, n. 6, p. 628-647, 2005.

VON KROGH, G. V.; ROOS, J. A perspective on knowledge, competence and strategy. **Personnel Review**, Leeds, v. 24, n. 3, pg. 56-76, 1995.

WAHYUNI, D.; RATNATUNGA, J. (2015). Carbon strategies and management practices in an uncertain carbonomic environment: Lessons learned from the coal-face. **Journal of Cleaner Production**, Amsterdam, v. 96, p. 397-406, 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652614001280?via%3Dihub>. Acesso em: 26 abr. 2024.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.