



## Estratégias competitivas de uma indústria brasileira de porte médio que agregam valor aos seus clientes: uma análise através do modelo CAC

Competitive strategies of a medium-sized Brazilian industry that add value to customers:  
an analysis through the CAC model

Recebido em 15/12/2021

Aprovado em 03/03/2022

Sueli de Sales Almeida

Universidade de Sorocaba - UNISO

[sueli.sa@terra.com.br](mailto:sueli.sa@terra.com.br)

### Resumo

O objetivo deste documento é apresentar os resultados de uma pesquisa numa empresa industrial localizada no sudeste do País, visando identificar as estratégias competitivas adotadas pelos seus dirigentes e verificar quais estratégias está proporcionando vantagem competitiva para esse modelo de negócio. Esta empresa é fabricante há 60 anos componentes para máquinas e equipamentos industriais, e confere um índice de 99% de satisfação dos seus clientes, pesquisa realizada a cada dois anos de acordo com exigência da ISO 9001. O mais intrigante é que tem enfrentado a entrada de produtos chineses que tem preços muito baixos. Porém, e acima de tudo, consegue manter-se competitiva com uma linha de produtos única, mas de alta qualidade e com preços mais elevados da categoria, através de vendas para distribuidores. Para tanto se utilizou o modelo proposto por Contador (2008) Campos e Armas da Competição (CAC) na classificação das escolhas estratégicas reportadas pelos respondentes e os dados permitiram verificar a ocorrência das estratégias.

**Palavras-chave:** Micro e pequenas empresas; estratégias competitivas; modelo campos e armas da competição.

### Abstract

The objective of this document is to present the results of a research in an industrial company located in the southeast of the country, aiming to identify the competitive strategies adopted by its managers and verify which strategies are providing a competitive advantage for this business model. This company has been manufacturing components for industrial machinery and equipment for 60 years, and has a 99% customer satisfaction rate, a survey carried out every two years in accordance with the requirements of ISO 9001. The most intriguing thing is that it has faced the entrance of Chinese products that have very low prices. However, and above all, it manages to remain competitive with a unique but high-quality product line at the highest prices in its category, through sales to distributors. For this purpose, the model proposed by Contador (2008) Fields and Weapons of Competition (CAC) was used to classify the strategic choices reported by the respondents and the data allowed verifying the occurrence of strategies.

**Keywords:** Micro and small companies; competitive strategies; model of fields and weapons of competition.



## 1. INTRODUÇÃO

É um fato que a competitividade das empresas está cada vez mais acirrada pela intensificação da competição internacional e das restrições do ambiente econômico e tecnológico. Para o empreendedor brasileiro de empresas de pequeno e médio porte o maior desafio atual é a concorrência desleal na venda de produtos nacionais sem o pagamento dos tributos fiscais e produtos importados dos países asiáticos. Outro problema que a indústria nacional enfrenta é a carga tributária confusa exigindo um pessoal especializado para acompanhar as constantes mudanças nas leis tributárias e as elevadas taxas de juros cobradas pelo sistema bancário do Brasil. Assim, fica muito difícil a indústria brasileira de pequeno e médio porte se manter competitiva num mercado tão turbulento como esse, agora e principalmente pelos escândalos de corrupção e lavagem de dinheiro dos nossos políticos e gestores de empresas estatais e privadas brasileiras.

Por tudo isso o gestor precisa refletir e atuar de forma estratégica, para sobreviver empenhar-se ao máximo de forma a adquirir uma vantagem sobre os concorrentes. Disputam-se contratos, clientes, compradores.

Este estudo de caso é de uma indústria familiar de médio porte, localizada no sudeste do País, que durante seis décadas tem sobrevivido a diversas crises no mercado brasileiro, atuando num nicho de mercado de elementos de fixação de máquinas e equipamentos industriais e com umas poucas exportações. O que fazer para sobreviver e prosperar? Eis a questão.

Outro desafio para a nossa indústria superar é a inovação de seus produtos e serviços. Uma visão de futuro da Indústria 4.0 prevê-se que, nos anos 2020, o maior "grupo de usuários" da internet serão produtos inteligentes e conectados (algo em torno de 24 bilhões de dispositivos). Inclui-se aqui aspectos importantes para os consumidores, tais como: os produtos inteligentes serão identificados de forma única e poderão ser localizados a qualquer momento, desde quando ainda estão sendo fabricados até o fim da sua vida útil; será possível incorporar características específicas de cada consumidor individual em todas as fases, do projeto à reciclagem ou disposição final; será possível incorporar mudanças de última hora, inclusive durante o processo de fabricação. Assim, nesse novo modelo, a entrega do produto não é o fim, mas, o início do processo de intensa interação entre produtor e consumidor.

Depender do governo pode ser uma ameaça para os negócios, porém, ele tem um papel essencial nessa 4ª revolução da indústria que inclui políticas e atuação proativas para: (a) criação de condições favoráveis para os investimentos e produtividade da Indústria; (b)



*Sueli de Sales Almeida*

investimento e promoção da qualidade da educação em todos os níveis; e (c) condução do processo de mudança de estruturas (de indústrias antigas para as avançadas tecnologicamente), de forma a evitar a crise de desemprego na transição. Por essa razão, o gestor industrial precisa pensar em como produzir mercadorias e serviços que ofereçam o máximo valor possível ao cliente, para tanto é preciso melhorar o seu desempenho em custos, qualidade, velocidade e inovação (SIMPOI 2017).

O presente trabalho foi realizado através de entrevistas junto aos dirigentes desta empresa, apresentando ao longo de sua criação todas as estratégias que foram utilizadas para o desenvolvimento do negócio até os dias atuais. Com aproximadamente 100 funcionários, líder no mercado de fornecimento de componentes industriais, com uma estimada participação de mercado em 80%, visando a identificar as estratégias competitivas adotadas de acordo com o modelo proposto campos e armas da competição (Contador, 2008) na escolha das armas da competição.

Os resultados apresentados proporcionaram uma visão mais precisa a respeito do ambiente interno e externo que a organização está inserida, melhorando o seu posicionamento de mercado e a forma como compete neste ambiente.

Pelo fato deste modelo CAC ser de fácil entendimento e aplicação, um modelo quantitativo e qualitativo e sua tese ter como função alinhar as estratégias operacionais às do negócio e pelo fato de não ter sido aplicado em muitas empresas brasileiras até o presente momento, acreditamos que poderá contribuir substancialmente para mostrarmos e provocar melhoria da competitividade da empresa estudada e servir de referência para outras micro e pequenas empresa (MPEs) brasileiras.

Sendo assim, a fim de contextualizar os resultados aqui discutidos, fazemos em primeiro lugar uma breve revisão da literatura do conceito de estratégias e sua evolução, com ênfase nos trabalhos de Mintzberg (1978, 1990) e Porter (1986) e em seguida, são expostos os principais aspectos do modelo de competitividade da escola da Visão Baseada em Recursos (RBV) e de Balanced Scorecard BSC de Kaplan; Norton, 2004 e as relações com o modelo Campos e Armas da Competição (CAC) de Contador, 2008 que servirão de pano de fundo para a discussão dos resultados obtidos nesta pesquisa.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Indústria 4.0

De acordo com o Sebrae ([www.sebraemercados.com.br/metalmecanico](http://www.sebraemercados.com.br/metalmecanico) acessado em 22/06/17) acompanhando a história da indústria, observa-se que o mundo viveu três grandes Revoluções Industriais. A última, chamada de 3ª Revolução Industrial, durou cerca de 40 anos (1969 a 2010), isso porque entramos na 4ª Revolução Industrial. Esse termo se originou na Alemanha a partir de uma iniciativa que contava com diversas estratégias voltadas à tecnologia. Esse conceito de indústria propõe importantes inovações tecnológicas no campo da automação, controle e tecnologia da informação, aplicadas aos processos de manufatura. A partir de Sistemas Ciber-Físicos, Internet das Coisas e Internet dos Serviços, os processos de produção tendem a se tornar cada vez mais eficientes, autônomos e customizáveis.

A Revolução 4.0 sugere alguns benefícios e impactos nas organizações: economia de energia, aumento da segurança, prática de sustentabilidade ambiental, redução de erros, fim do desperdício, transparência nos negócios, aumento da qualidade de vida e personalização e escala.

A base desse novo período na indústria ocorrerá com o desenvolvimento de novas tecnologias por meio da integração entre máquinas e interoperabilidade entre sistemas, promovendo um aumento da eficiência dos processos, além de customizar os produtos de acordo com as preferências do consumidor.

### 2.2 Micro e Pequenas Empresas

No contexto de desenvolvimento social e econômico é importante relevar o desempenho de micros, pequenas e médias empresas no Brasil e no mundo, gerando um número significativo de empregos e renda, sendo que elas representam a grande maioria das organizações.

Particularmente no caso brasileiro, sabe-se que as MPEs respondem por cerca de 60% dos empregados gerados no setor privado, 42% dos salários pagos aos trabalhadores e 98% do total de estabelecimentos existentes (Gonçalves e Koprowski, 1995). A Agência Brasileira de Apoio ao Empreendedor e Pequeno Empresário (SEBRAE, 2004), confirma que existem 5,1 milhões de empresas, no Brasil. Desse total, 98% são micro e pequenas empresas. Daí a importância deste estudo.

### 2.3 Estratégias e competitividade

Estratégia segundo Mintzberg (1978, 1990) trata-se da "forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados". Segundo Porter (1986), a estratégia depende fundamentalmente do posicionamento



Sueli de Sales Almeida

que a empresa pretende para se alinhar com a estrutura do setor. A estratégia deve alinhar as forças da empresa de acordo com as oportunidades verificadas e/ou detectadas no setor, orientando a empresa para explorar as oportunidades. Segundo Hamel & Prahalad (2004), a estratégia deve ser baseada no interior da empresa. São as suas competências nucleares, os seus saberes, o alinhamento dos seus elementos que vão permitir à empresa ser e atuar de forma diferente, permitindo assim inovar e criar uma vantagem competitiva.

Para esta pesquisa elencamos o conceito de Contador (2008, p.74) que define as seguintes tipologias de estratégias:

*Estratégia corporativa é a estratégia relativa à corporação como um todo e só aplicável àquela que possui mais de uma empresa ou de um negócio. Estratégia de negócio é a estratégia de uma empresa ou de uma unidade de negócio para o posicionamento de um produto num mercado. Estratégias operacionais ou funcionais são as estratégias internas à empresa relativas aos seus departamentos ou às suas áreas funcionais.*

Entre os pensadores das diversas correntes da Teoria da Competitividade existe um ponto de concordância sobre a competitividade de negócio, por exemplo, que ela poderá ser medida por um indicador de rentabilidade ou de participação de mercado. Contudo podemos supor que competitividade empresarial significa a obtenção de uma rentabilidade igual ou superior aos rivais no mercado. Se a rentabilidade de uma empresa, numa economia aberta, é inferior à dos seus rivais, embora tenha com que pagar aos seus trabalhadores, fornecedores e acionistas, a médio ou longo prazo estará debilitada até chegar a zero e tornar-se negativa.

No âmbito da diversidade de conceitos existentes sobre competitividade elencamos o conceito de Contador. Na definição de (CONTADOR, 2008; p.74):

*Competitividade é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas. Se uma empresa obtém melhor resultado que uma concorrente, ela é mais competitiva. O modelo CAC dá um critério bastante seguro para a empresa ser competitiva, expresso sob a forma de tese: “Para a empresa ser competitiva, basta ter excelência apenas naquelas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos escolhidos para competir em cada par produto/mercado.*

Sobre os indicadores de competitividade, há duas linhas básicas de pensamento: competitividade como causa de desempenho superior da empresa e competitividade como o próprio desempenho superior.

Os alinhados à escola da Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View - RBV*) entendem que a competitividade é consequência dos recursos e ações da empresa – são os recursos e ações da empresa que determinam sua competitividade (BARNEY, 1991). São recursos e capacitações que promovem vantagem competitiva para a empresa. A fonte de



*Estratégias competitivas de uma indústria brasileira de porte médio que agregam valor aos seus clientes: uma análise através do modelo CAC*

vantagem competitiva deixa de estar no posicionamento da empresa no mercado de oferta e procura, para estar dentro da própria empresa. O que importa para o negócio é o acesso a determinados recursos e não sua posição nas relações de poder com as outras forças competitivas, como sugeria PORTER (1986).

Outra Ferramenta para identificar as competências essenciais é a análise da Cadeia de Valor (PORTER, 1985) para saber onde aplicar a competência essencial; O modelo de Porter é modelo exclusivamente de posicionamento. Importa a posição que a empresa pretende ocupar dentro do seu setor, considerando a posição de seus concorrentes. Para decidir, não levam em consideração as forças internas da instituição (competências internas). Este modelo busca identificar em qual indústria (ou setor) atuar e qual a posição relativa que poderá ocupar dentro dessa indústria. Para isso, analisa três possíveis estratégias genéricas: Liderança em custo, Diferenciação e Foco.

A partir de uma visão balanceada e integrada de uma organização, *Balanced Scorecard* – BSC (KAPLAN; NORTON, 1992), permite descrever a estratégia de forma muito clara, por intermédio de quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento, sendo que todos se interligam entre si. O BSC não descreve previamente o que é necessário fazer internamente para chegar ao resultado almejado. É necessário mais um passo adiante para definir o que fazer em termos operacionais.

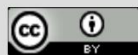
#### **2.4 Campos e Armas da Competição (CAC) e o grau de competitividade**

O modelo campos e armas da competição (Contador, 2008) alia duas concepções bastante distintas: a concepção de que a competitividade da empresa advém do seu posicionamento no mercado, como pensa Porter, e a concepção de que ela provém basicamente de seus fatores internos, como postulam os autores adeptos da RBV – Visão Baseada em Recursos.

O modelo campos e armas da competição, assim como o de Porter, pertence à Escola do Posicionamento, com a concepção de que a competitividade da empresa vem basicamente do seu posicionamento de mercado (foco e diferenciação).

De acordo com Contador (2008) o modelo CAC separa os atributos competitivos de uma empresa de acordo com o interesse que tais atributos despertam no comprador. Campos da competição são aplicáveis para formular as estratégias competitivas, enquanto armas da competição são os meios utilizados pela empresa para alcançar uma vantagem competitiva, como produtividade, qualidade no processo e custos baixos. A estratégia campos da competição refere-se à unidade de negócio como um todo, destaca a visão externa com relação aos clientes





e concorrentes, já armas da competição se referem à visão interna, referentes aos departamentos da empresa.

Para Contador, o modelo campos e armas da competição (2008; p.109) dá um critério bastante seguro para a empresa ser competitiva:

*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 escolhidos para competir em cada par produto/mercado.*

Como campos e armas da competição é quali-quantitativa precisa necessariamente ser medida a competitividade da empresa e é medida pela variável matemática denominada grau de competitividade. Assim, grau de competitividade é a medida da competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo setor econômico.

Segundo Contador (2008), campo da competição é o lócus imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, no qual a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva. Geralmente uma empresa compete em um ou mais campos e escolhe um ou dois campos coadjuvantes. Os campos da competição são quatorze, agregados em cinco macrocampos, a classificação dos campos da competição é aplicável a qualquer empresa de qualquer setor e classificam-se conforme Figura 1, abaixo.

Figura 1: Campos da Competição

	<b>Campo da competição em Preço:</b>
1	Em menor preço (preço propriamente dito)
2	Condições de pagamento
3	Prêmio e / ou promoção
	<b>Campo da competição em Produto ou Serviço (P / S)</b>
4	Em projeto do P / S
5	Em qualidade do P / S
6	Diversidade do P / S
	<b>Campo da competição em Atendimento</b>
7	Acesso ao atendimento
8	Projeto do atendimento
9	Qualidade do atendimento
	<b>Campo da competição em prazo</b>
10	Prazo de entrega do P / S
11	Prazo de atendimento
	<b>Campo da competição em Imagem</b>
12	Do produto e da marca
13	De empresa confiável
14	Em responsabilidade social (cívica e preservacionista)

Fonte. Contador (2008)

Campo coadjuvante é o *locus* imaginário secundário e complementar da disputa entre empresas pela preferência do cliente onde a empresa alternativamente busca alcançar e manter vantagem competitiva. O campo coadjuvante complementa os da competição na definição da



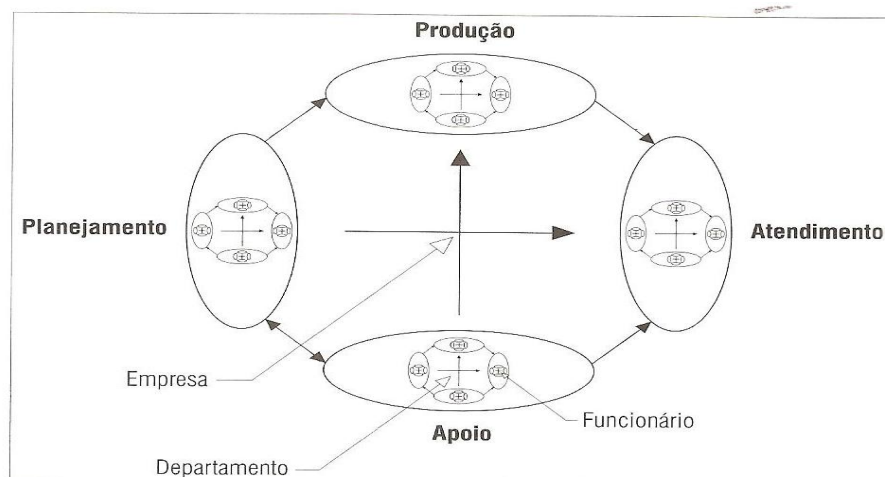
*Estratégias competitivas de uma indústria brasileira de porte médio que agregam valor aos seus clientes: uma análise através do modelo CAC*

estratégia. Os campos coadjuvantes são os mesmos. Pela escolha de diferentes combinações entre campos da competição e campos coadjuvantes, as empresas se diferenciam entre si. Competir num campo significa ser ou almejar ser melhor que os concorrentes nesse campo da competição. Exige competências superiores e específicas nas armas alinhadas ao campo (armas relevantes).

Contador (2008) defende que a empresa deve eleger um campo ou no máximo dois campos da competição para cada par produto/mercado e criar, no comprador, a imagem de ser a melhor neste campo. Os campos da competição representam as possíveis estratégias competitivas. A empresa deve escolher 1 ou 2 campos da competição e 1 ou 2 campos coadjuvantes. Par produto/mercado é a entidade caracterizada simultaneamente pelo produto (ou família de produtos) e pelo mercado e evidencia que, se o produto ou o mercado variar, o par será outro.

Grau de competitividade é definido como a medida da competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico. As armas da competição retratam as estratégias competitivas operacionais da empresa, mostrado na Figura 2, abaixo.

Figura 2: Armas da Competição



Fonte: Contador (2008)

As armas da competição são classificadas segundo sua relevância para a obtenção de vantagens competitivas no campo escolhido para competir em: armas relevantes; semi-relevantes; irrelevantes. Pela tese CAC, apenas as armas relevantes precisam ter alto desempenho. Uma mesma arma serve para competir em um ou mais campos e para competir num campo são necessárias várias armas. Intensidade da arma é uma variável discreta com domínio entre 0 e 5, que deve ser avaliada.





*Sueli de Sales Almeida*

Foco é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. Mede a utilização de armas necessárias à competição empresarial no campo escolhido. O valor do foco é calculado pela relação entre a soma da intensidade das armas relevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida de intensidade das armas. Dispersão é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir.

### 3. MÉTODO

O método para verificar os campos e armas da competição da empresa pesquisada é o modelo CAC e foi baseada no método de estudo de caso análise de caso, e o presente estudo utilizou métodos qualitativos de pesquisa, com o objetivo de explorar e descrever o tema escolhido, devido não ter nenhum estudo deste segmento e porte de negócio pelo modelo CAC. Neste trabalho, adotou-se o indicador de crescimento de faturamento (variação em números percentuais), com a finalidade de medir o crescimento de mercado da indústria estudada e a sua sustentação ao longo dos anos.

O estudo de caso foi escolhido porque é um tipo de pesquisa adequado quando se quer focar em problemas práticos (GODOY, 2001). A empresa foi escolhida por conveniência devido à pesquisadora ser funcionária há mais de 15 anos e atuar na área de marketing e ter plenos conhecimentos sobre a empresa, o mercado de atuação, bem como seus produtos e seus dirigentes, com facilidades de obter informações fidedignas, principalmente sobre suas estratégias competitivas, item que as empresas geralmente não fornecem nas pesquisas devido a forte concorrência.

E, também, pelo fato de ter apresentado um crescimento superior de mercado, nos últimos 10 anos. O pesquisador foca no assunto de estudo, nos casos a serem estudados e nos dados a serem analisados, e como esses dados serão analisados ou administrados segundo (MILES e HIBERMAN, 1994).

A coleta de dados foi através de entrevista semiestruturada e de questionário estruturado, com o objetivo principal de compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse.

Os dados foram levantados junto aos dirigentes da empresa, conforme preconiza o modelo CAC. O modelo conceitual de Campos e Armas da Competição proposto é importantes porque conforme Whetten (2003), uma representação visual, clareia o pensamento do autor e aumenta a compreensão do leitor.



*Estratégias competitivas de uma indústria brasileira de porte médio que agregam valor aos seus clientes: uma análise através do modelo CAC*

O presente estudo foi realizado nesta sequência:

1.	Determinação das armas da empresa;
2.	Selecionar na relação de armas toda as atividades e recursos que têm potencial para serem armas da competição no setor ao qual a empresa pertence em função.
3.	Preparação do questionário 1 a ser utilizado para validar e complementar essa lista de armas pela consulta às áreas da empresa.
4.	Realização de entrevista e aplicação do questionário 1.
5.	Identificação do conjunto das armas da competição da empresa pela avaliação do conteúdo estratégico (40 a 60 armas) e das respostas.
6.	Escolha das armas da competição que serão utilizadas em função da relevância para o campo escolhido para competir. Utilizando a matriz de priorização comparando cada arma com as demais e atribuindo pesos -2, -1, 0, +1, +2; muito menos, menos, igual, mais, muito mais; Relevante (Índice de Nihás e Método Expedito).
7.	Preparação do questionário 2 (definição da intensidade das armas).
8.	Cálculo da intensidade média das armas, o foco e a dispersão. Para formulação da estratégia operacional, as armas são classificadas em relação a cada campo da competição em relevantes, semi-relevantes e irrelevantes.
9.	Descobrir o alvo que é determinado pelo campo da competição e alvo relativo ao campo coadjuvante.
10.	Análise e formulação das estratégias competitivas de negócio e operacionais.

#### 4. ANÁLISE E RESULTADOS

Inicialmente deve-se entender o negócio e seus ambientes e, segundo Contador (2008), entender o negócio significa: Entender o macro ambiente empresarial; Entender a estrutura da indústria (setor); Entender os clientes e os fornecedores; Identificar os concorrentes atuais e os potenciais e tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes; Entender os concorrentes atuais.

É constituído pelos ambientes políticos, legal, econômico, tecnológico, social, demográfico, cultural e ecológico. O interesse, nesta etapa, é entender como uma alteração num desses ambientes pode afetar a empresa.

A empresa pesquisada tem 60 anos de mercado, com uma cultura “familiar” e está na segunda geração de gestão (pai e filho), a forma jurídica é de sociedade limitada, com enquadramento tributário de regime normal. Instalada num prédio próprio, em área de 20.000 m<sup>2</sup>, localizada no interior do estado de São Paulo – Brasil. Os recursos são próprios e não de terceiros, com preferência de pagamentos na pronta entrega aos fornecedores, atua em total formalidade. Tem uma estrutura linear, “enxuta”, com aproximadamente 100 funcionários e poucos níveis hierárquicos, 90% dos funcionários atuam em nível operacional e 10% em nível técnico. As decisões são concentradas nos dois dirigentes/sócios (comercial/administrativo e industrial).



Sueli de Sales Almeida

Mas nem sempre foi assim, contamos aqui a trajetória de sucesso da empresa. Na década de 50 o fundador/empreendedor comprou um pequeno torno, e contava com um único cliente, assim começou a produção industrial. O negócio foi prosperando que teve que comprar mais máquinas usadas para dar conta da demanda de produção, mas então esse único cliente suspendeu a entrega de fornecimento fazendo com que essa metalúrgica tivesse que procurar novos clientes na capital paulista.

Já na década de 60 com algumas mudanças no processo de fabricação utilizando pastilha de metal duro (*carbid insert*), ganhou-se em qualidade e produtividade e isso foi um sucesso para a empresa, ou seja, mais produção. Com poucos clientes, os pedidos eram feitos de forma manual e a nota fiscal em máquinas de escrever, em seis vias, com papel carbonado. Os contatos com os clientes eram via telefone fixo e eram os clientes que ligavam para a empresa. No horário de almoço a empresa fechava por duas horas e todos iam almoçar em suas casas. O relatório de vendas era feito a mão e consumia três dias de trabalho do colaborador.

Na década de 70 com a integração de um novo sócio na sociedade, com um pouco mais de visão e intuição comprou novos maquinários, contratou uma equipe de vendedores para divulgar a empresa e aumentar o número de clientes. No entanto, a produção não dava conta da demanda de pedidos, pois o processo produtivo era demorado e caro. Foi então que se apostou numa ideia e investiu numa fundição própria. Ganhou-se em qualidade e lucro, a produção cresceu três vezes mais.

Em meados da década de 70 conquistou um grande cliente internacional para produção de peças para o mercado interno. Mais uma vez a empresa investiu em novos fornos para a fundição e tornos importados da Alemanha. No final da década contratou dois vendedores internos, além dos representantes comerciais e começou a vender seus produtos para várias regiões do país, porém 50% das vendas eram para a capital paulista.

A partir do início dos anos 80 esse grande cliente deixou esse segmento do mercado brasileiro e a metalúrgica incorporou esses e os novos clientes, foi então que teve que aumentar a fábrica e o estoque de produtos. Dois acontecimentos importantes aconteceram na história desta metalúrgica nesta época, a sucessão e entrada dos filhos dos proprietários na empresa e a certificação ISO 9000. Interessante é que os sucessores assumiram a empresa nas mesmas posições dos pais e começaram com total autonomia a modernizar a fábrica, com novas ideias, tecnologias, administração, controle de produção etc. A empresa já estava bem estruturada quando assumiram e tinham que dar continuidade ao bom trabalho dos pais.



*Estratégias competitivas de uma indústria brasileira de porte médio que agregam valor aos seus clientes: uma análise através do modelo CAC*

Na década de 90 o computador começou a se firmar, foi então que se começou a usar para folha de pagamento e contabilidade. Nesta época várias empresas antigas começaram a fechar e não demorou muito para novos concorrentes - pequenos e grandes - chegarem com toda força, trazendo com eles uma nova e dura realidade para a organização. Em pouco tempo viu-se a necessidade de integração da informação, foi então que se adquiriu um ERP (*Enterprise Resourcing Planning*), permitindo que todos os departamentos fossem integrados para um melhor gerenciamento. Já na produção, adquiriu-se tornos CNC. A partir desta época já não era preciso calibrar as peças, pois elas eram gravadas e a produção verticalizada. Foi então que começou a desenvolver novos produtos de grande porte para o mercado e ferramentas para manutenção de máquinas.

A partir de 1997 houve mais mudanças com a implantação da ISO 9000. A ISO mudou o processo de produção, o foco no cliente e a busca pela qualidade total exigida pelo mercado. A cultura da empresa evoluiu e trouxe conscientização maior sobre melhoria, higiene, qualidade e organização, implantando a identificação de lotes. Os principais benefícios do sistema de qualidade foi os indicadores de avaliação de fornecedores, a satisfação dos clientes, o aumento das vendas, o rendimento de aplicações financeiras, maior produtividade e treinamentos.

Em 1999 o país passava por uma crise complicada, e a empresa percebeu que começava a encolher, tinha menos de 50 funcionários. O faturamento da empresa permaneceu estagnado e sua rentabilidade caía acentuadamente. Os concorrentes estavam mais atuantes e com agressivas estratégias de conquista de novos mercados. A empresa viu que precisava tomar providências na área comercial para alavancar o negócio, então contratou uma profissional de marketing e investiu em treinamentos para o pessoal de vendas. Faltavam dinamismo, foco, gestão de clientes, gerenciamento eficaz do trabalho dos representantes comerciais e motivação da equipe.

Em 2000 fez uma reforma nas instalações e escritório, trocou o telhado, colocou isolantes térmico e acústico, pintou o chão da fábrica. Já em 2002 iniciou-se a construção de um centro recreativo para seus funcionários e familiares. Desde então todos os colaboradores recebem cesta básica, plano de saúde, auxílio escola entre outros benefícios que procuram garantir a qualidade de vida deles e a satisfação de trabalhar lá. A preocupação com a responsabilidade social também é focada e realiza diversas ações em prol da comunidade local.

Desde 2002 a empresa trabalha baseado no planejamento estratégico, com indicadores como metas para cumprir, participação nos lucros, 5S, ISO, que auxiliam nas tomadas de decisão e tem aprimorado constantemente. Com as ações de marketing de relacionamento



Sueli de Sales Almeida

implementadas a partir desta época e um pessoal de vendas altamente capacitado para atender os clientes, o relacionamento tanto interno como externo melhorou muito.

Com uma missão de elaborar um planejamento consistente e definir metas e objetivos alcançáveis e de longo prazo, agir era a ordem e havia apenas uma saída: com muito planejamento e cobrança, romper o ciclo de inércia e conformismo, aplicando um “choque” geral, especialmente nos profissionais de vendas. Definiu-se um detalhado planejamento comercial e de marketing, coordenado pela consultoria e elaborado pelos gerentes e diretores da empresa. Hoje a empresa tem por volta de 700 clientes ativos, sendo na sua maioria através de vendas indiretas, via distribuidor. O primeiro passo, para colocar nosso plano em prática, foi expandir a divulgação da empresa e a mudança da marca de tinha nome familiar para um nome de fácil memorização e digitação, acompanhando a nomenclatura do mercado. Depois, criou-se um website, anúncios em jornais e revistas segmentadas, desenvolvimento de brindes, banners, catálogos, folders, material técnico, além dos programas internos, criamos e colocamos em ação um programa de visitas envolvendo os diretores e gerentes. Foi contratado um engenheiro de aplicação para oferecer soluções aos clientes e dar suporte no ponto de venda. Foram diversas visitas, clientes ativos e inativos, distribuidores e montadoras, participação em feiras.

O sistema de gestão compila todas as informações dos clientes e organiza de forma a tirar o máximo proveito em relatórios de acompanhamento e ações. Estratégias de fidelização de clientes são feitas periodicamente com os clientes, como envio de e-mail marketing em datas comemorativas, brindes, cartões de Natal e aniversário, promoções etc.

O *call center* realiza mais de 90% das vendas por telefone e e-mail (antes se utilizava o fax). Os outros 10% das vendas são via representantes comerciais. A empresa realiza a comercialização dos produtos através de vendas diretas e indiretas. As vendas diretas são para montadores de máquinas/ equipamentos industriais e representa 25% das vendas totais, já as vendas indiretas representam 75% e são direcionadas para canais de distribuição em todo o Brasil. Os produtos chineses estão no mercado desde 2005 e quem compra são clientes que não estão preocupados com qualidade, apenas com preço baixo, revendas pequenas e em regiões afastadas.

As vendas concentram-se nas, nas regiões abaixo com as respectivas participações, conforme Tabela 1, abaixo.



*Estratégias competitivas de uma indústria brasileira de porte médio que agregam valor aos seus clientes: uma análise através do modelo CAC*

Tabela 1. Participação por região do Brasil

Região	Percentual
Sudeste	81%
Sul	13%
Nordeste	3%
Norte	1%
Centro Oeste	2%

Fonte: Da própria Empresa (2016)

Quanto aos fornecedores, são poucos e antigos os fornecedores de matéria prima porque a empresa tem fundição própria e a produção é totalmente verticalizada; Os fornecedores são de ferro gusa (minério de ferro) e areia para a fundição. Também tem os fornecedores de aço e inox. A qualidade é rastreada desde a matéria prima até a peça acabada.

#### 4.1. Determinação dos campos da competição pelo método CAC

Segundo Contador (2008), campo da competição é o lócus imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, no qual a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva. Geralmente uma empresa compete em um ou mais campos e escolhe um ou dois campos coadjuvantes. Os campos da competição são quatorze, agregados em cinco macrocampos. A classificação dos campos da competição é aplicável a qualquer empresa de qualquer setor e classificam-se em:

Tabela 2 – Indicação dos campos da competição (método CAC)

Campos da competição	Valorizados pelos clientes	Empresa	Concor. A (1ª. Linha)	Concor. B (1ª. Linha)	Concor. C (2ª. Linha)
Preço propriamente dito	x		x		x
Condições de pagamento	x	X	x	x	x
Prêmio e promoção		X			
Projeto do produto	x	X		x	
Qualidade do produto	x	X	x	x	
Diversidade de produtos	x		x	x	
Acesso ao atendimento	x	X			
Projeto do atendimento	x	X			
Qualidade do atendimento	x	X			
Prazo de entrega do produto	x	X			
Prazo de atendimento	x	X			
Imagem do produto, da marca e da empresa	x	X		x	
Imagem de empresa confiável	x	x		x	
Imagem em responsabilidade social					

Fonte: Dados da pesquisa

Fazendo-se a análise dos campos da competição com relação aos competidores, tem-se os 14 campos da competição ajudam a explicitar todas as possíveis estratégias competitivas de negócio. Dos 14 campos, pelo menos 12 deles são valorizados pelos clientes e a empresa atende 9 campos desses 12 campos valorizados pelos clientes, conforme Tabela 3, abaixo.





Tabela 3. Campos de competição.

Condições de pagamento	As condições de pagamento são parecidas com as oferecidas no mercado. Porém, nas negociações de alto volume de acordo com a necessidade do cliente o prazo pode ser desmembrado ou até consignado.
Projeto do produto	O produto atende a todas as especificações técnicas exigidas pelo mercado como precisão, material, formato, tipo de embalagem etc, e a tecnologia para desenvolvimento do produto são através de desenhos em CAD, catálogos e vídeos informativos.
Qualidade do produto	Os produtos têm alta qualidade. A produção é verticalizada, com fabricação própria desde a matéria prima até a peça acabada de acordo com normas internacionais. A empresa é certificada ISO 9001.
Acesso ao atendimento	É feito através do telefone, fax, site, e-mail e MSN. A empresa não disponibiliza uma linha gratuita (0800) para ligações receptivas devido ao grande volume de ligações diárias para cotações e pedidos. A triagem é feita pela recepcionista através de aparelho tipo PABX digital que encaminha a ligação diretamente a pessoa solicitada.
Projeto do atendimento	90% das vendas são feitas por <i>call center</i> com disponibilidade de falar com a pessoa de contato/vendedor pois são feitas cotações durante todo o dia por vários compradores e os pedidos são fechados no final do dia. A cobertura da força de vendas abrange todo o Brasil com representantes em praticamente todos os estados e um engenheiro técnico de aplicação que atende os clientes estratégicos da empresa e faz treinamentos técnicos e auxilia o cliente a vender. Os diretores e os vendedores internos também visitam clientes estratégicos em forma de rodízio. Os dados dos clientes estão todos informatizados e são consultados enquanto o atendente fala com o cliente. Envia-se os pedidos para a expedição que providencia a armazenagem das peças para retirada da transportadora no final do dia. As notas fiscais são emitidas no final do dia e entregues as transportadoras.
Qualidade do atendimento	O atendimento é personalizado, cordial e rápido com flexibilidade nas negociações. Os vendedores são especializados e com conhecimento sobre os clientes, mercado, produtos e são rápidos no retorno dos contatos e soluções de problemas. São feitas ligações ativas para verificar o motivo pelo qual o cliente não fechou o orçamento, periodicamente é feito um acompanhamento para que nenhuma venda seja perdida e o cliente possa se tornar inativo.
Prazo de entrega do produto	Com localização estratégica, o prazo de entrega de produtos de linha normal tem entrega rápida em até 24hs em SP pois a empresa disponibiliza mais de 90% dos produtos em estoque e possui acordos com transportadoras terceirizadas. As vendas estão concentradas em mais de 65% no estado de São Paulo.
Prazo de atendimento	O atendimento é cordial e rápido. A empresa disponibiliza linhas suficientes para atender a demanda de ligações e as ligações são atendidas prontamente no primeiro toque. O retorno dos contatos é agendado pelo sistema de <i>call center</i> e as respostas são dadas de acordo com a necessidade e esse agendamento.
Imagem do produto, da marca e da empresa	A marca tem boa reputação e tradição. Os produtos são de alta qualidade e a agilidade no atendimento da empresa satisfaz os clientes. Os clientes enxergam como uma empresa ética e séria. Cumpre o que promete e está sempre buscando melhorias. Através de ações de fidelização e relacionamento os clientes apontam um nível altíssimo de satisfação entre 95% e 99% em pesquisa de satisfação realizada a cada dois anos.

Fonte: Contador (2008)

Pelo fato de mais de 70% das vendas serem indiretas, ou seja, para distribuidores, o campo mais valorizado pelo cliente é o prazo de entrega do produto. O distribuidor não quer ter



*Estratégias competitivas de uma indústria brasileira de porte médio que agregam valor aos seus clientes: uma análise através do modelo CAC*

estoque, mas quer ter o produto de pronta entrega para o fabricante de máquinas e equipamentos. Uma hora de máquina parada para manutenção esperando a reposição do rolamento, tem um custo elevadíssimo para o fabricante de máquinas.

Os distribuidores querem entrega rápida para não ter estoques e também querem flexibilidade de negociação de preços para ser competitivos. Já os montadores de máquinas querem um produto de qualidade para uma montagem precisa, aqui o preço não é importante, o importante é qualidade e disponibilidade do produto pronta entrega para evitar horas de máquina parada na manutenção.

#### 4.2. Análise do conteúdo das armas mais importantes

Das armas selecionadas inicialmente, foram analisadas sob os aspectos de relevância e irrelevância para cada campo da competição, através do método Exedito. Dessa forma, foram contempladas as armas mais importantes, as mais frequentemente utilizadas.

Contador (2008) afirma que a experiência mostra que a quantidade de armas relevantes é cerca de 1/3 ou de ¼ das etapas anteriores. Ao final da seleção foram selecionadas 38 armas relevantes para utilização nos campos da competição, ver abaixo a planilha de cálculo da intensidade média das armas, foco e dispersão. O Quadro 2, abaixo apresenta a Matriz de priorização das armas.

Tabela 4: Matriz de Priorização

	Estudo da localização da empresa e de seus postos de atendimento	Canais Virtuais de acesso a compra	Administração de Vendas	Sistema de Informação de vendas	Sistema de gestão de pedidos	Estilo arrojado de vendas	Dimensionamento do número de atendentes	Sistema de elaboração de proposta técnico comercial	Conhecimento personalizado do cliente	Consistência ou confiabilidade do atendimento	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa	Sistema de Relacionamento com o cliente (CRM)	Monitoramento da satisfação do cliente	Tecnologia adequada ao processo produtivo	Automação do processo produtivo	Controle do processo	Padronização do trabalho	Manual de instrução e procedimento	Estrutura da rede logística	Sistema de Administração da logística	Embalagem de movimentação	Análise de indicadores do nível de serviço	Sistema de Informações Estratégicas ou Sistema de Benchmarking externo	Controle (avaliação ou auditoria) da estratégia	Rede de relacionamento interpessoal	Capacidade de atender exigências, necessidades,	Definição das estratégias de marketing	Abertura e ampliação de mercados internos ou externos	Marketing Promocional	Marketing Institucional	Engenharia de produto	Nacionalização de componentes	Agilidade no lançamento de novo Produto	Avaliação do projeto do produto	Desenhos para manufatura e montagem	Garantia do Produto	Planejamento de RH			
Estudo da localização da empresa e de seus postos de atendimento	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
Canais Virtuais de acesso a compra	0	0	2	0	1	2	2	0	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0
Administração de Vendas	2	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Sistema de Informação de vendas	2	0	1	0	2	1	1	2	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
Sistema de gestão	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0







produto/mercado não é lógica – é uma decisão estratégica. A Tabela 7, abaixo apresenta a priorização das armas Classe A utilizando o modelo de Nihans.

Tabela 5. Priorização das armas CLASSE A

Soma dos Pesos	x = S + Y	X2	X2	PRIORIZAÇÃO DAS ARMAS
-22	34	1156	<b>Classe Não A</b>	Estudo da localização da empresa e de seus postos de atendimento
-15	41	1681	<b>Classe Não A</b>	Canais Virtuais de acesso a compra
13	69	4761	<b>Classe Não A</b>	Administração de Vendas
-3	53	2809	<b>Classe Não A</b>	Sistema de Informação de vendas
2	58	3364	<b>Classe Não A</b>	Sistema de gestão de pedidos
23	79	6241	<b>CLASSE A</b>	Estilo arrojado de vendas
30	86	7396	<b>CLASSE A</b>	Dimensionamento do número de atendentes
-12	44	1936	<b>Classe Não A</b>	Sistema de elaboração de proposta técnico comercial
33	89	7921	<b>CLASSE A</b>	Conhecimento personalizado do cliente
27	83	6889	<b>CLASSE A</b>	Consistência ou confiabilidade do atendimento
18	74	5476	<b>Classe Não A</b>	Transmissão ao cliente de imagem favorável da empresa
1	57	3249	<b>Classe Não A</b>	Sistema de Relacionamento com o cliente (CRM)
-24	32	1024	<b>Classe Não A</b>	Monitoramento da satisfação do cliente
18	74	5476	<b>Classe Não A</b>	Tecnologia adequada ao processo produtivo
-2	54	2916	<b>Classe Não A</b>	Automação do processo produtivo
-17	39	1521	<b>Classe Não A</b>	Controle do processo
5	61	3721	<b>Classe Não A</b>	Padronização do trabalho
8	64	4096	<b>Classe Não A</b>	Manual de instrução e procedimento
0	56	3136	<b>Classe Não A</b>	Estrutura da rede logística
18	74	5476	<b>Classe Não A</b>	Sistema de Administração da logística
13	69	4761	<b>Classe Não A</b>	Embalagem de movimentação
-15	41	1681	<b>Classe Não A</b>	Análise de indicadores do nível de serviço
-14	42	1764	<b>Classe Não A</b>	Sistema de Informações Estratégicas (Inteligência)
47	103	10609	<b>CLASSE A</b>	Benchmarking externo
27	83	6889	<b>CLASSE A</b>	Controle da estratégia competitiva do negócio
10	66	4356	<b>Classe Não A</b>	Rede de relacionamento interpessoal
21	77	5929	<b>CLASSE A</b>	Capacidade de atender exigências/necessidades do cliente.
35	91	8281	<b>CLASSE A</b>	Definição das estratégias de marketing
21	77	5929	<b>CLASSE A</b>	Abertura e ampliação de mercados internos ou externos
22	78	6084	<b>CLASSE A</b>	Marketing Promocional
15	71	5041	<b>CLASSE A</b>	Marketing Institucional
60	116	13456	<b>CLASSE A</b>	Engenharia de produto
-4	52	2704	<b>Classe Não A</b>	Nacionalização de componentes
46	102	10404	<b>CLASSE A</b>	Agilidade no lançamento de novo Produto
26	82	6724	<b>CLASSE A</b>	Avaliação do projeto do produto
31	87	7569	<b>CLASSE A</b>	Desenhos para manufatura e montagem
30	86	7396	<b>CLASSE A</b>	Garantia do Produto
36	92	8464	<b>CLASSE A</b>	Planejamento de RH
$\Sigma$	<b>2636</b>	<b>198286</b>	<b>Nihans</b>	<b>75,2223065</b>

Fonte. Dados da pesquisa (2016)

## 5. CONCLUSÃO

A conclusão da empresa é de que não existe mais nenhum produto para ser produzido que seja complementar para o mercado industrial atual. Para se fabricar um componente auxiliar



*Estratégias competitivas de uma indústria brasileira de porte médio que agregam valor aos seus clientes: uma análise através do modelo CAC*

a empresa não conseguiria ter preços para competir, por isso ela utiliza alianças/parcerias com os principais fabricantes deste produto auxiliar através de vendas “casadas” do conjunto para competir em grandes contratos de mineração.

Das 17 armas relevantes da competição, a empresa pode realinhar suas estratégias através da manutenção e melhorias das armas, conforme tabela 6, abaixo.

Tabela 6: Armas escolhidas para a empresa manter seu posicionamento de mercado pelo Método CAC

1	Estilo arrojado de vendas	<b>CLASSE A</b>
2	Dimensionamento do número de atendentes	<b>CLASSE A</b>
3	Conhecimento personalizado do cliente	<b>CLASSE A</b>
4	Consistência ou confiabilidade do atendimento	<b>CLASSE A</b>
5	Benchmarking externo	<b>CLASSE A</b>
6	Controle (avaliação ou auditoria) da estratégia competitiva do negócio	<b>CLASSE A</b>
7	Capacidade de atender exigências/necessidades do cliente	<b>CLASSE A</b>
8	Definição das estratégias de marketing	<b>CLASSE A</b>
9	Abertura e ampliação de mercados internos ou externos	<b>CLASSE A</b>
10	Marketing Promocional	<b>CLASSE A</b>
11	Marketing Institucional	<b>CLASSE A</b>
12	Engenharia de produto	<b>CLASSE A</b>
13	Agilidade no lançamento de novo Produto	<b>CLASSE A</b>
14	Avaliação do projeto do produto	<b>CLASSE A</b>
15	Desenhos para manufatura e montagem	<b>CLASSE A</b>
16	Garantia do Produto	<b>CLASSE A</b>
17	Planejamento de RH	<b>CLASSE A</b>

Fonte. Dados da pesquisa (2016)

A empresa multiplicou em mais de 10 vezes seu faturamento nos últimos 15 anos e exporta para diversos países, embora o mercado industrial esteja estagnado desde 2010. Dentre as estratégias de crescimento e de atendimento aos clientes, a empresa exporta para diversos e continua em busca de novos mercados para seus produtos atuais.

Recentemente realizou alguns estudos de desenvolvimento de novos produtos e de diversificação de produtos, muito embora não tenha um departamento de P&D devido ser uma empresa bastante “enxuta”, mas com uma boa visão e conhecimento de seu mercado de atuação.

Neste mercado cada vez mais competitivo a empresa revela-se séria e comprometida com a qualidade dos produtos e satisfação dos seus clientes. Com um planejamento eficiente, usando as armas adequadas, as ações de marketing de relacionamento direto e a obtenção de indicadores de todas as ações, são algumas estratégias operacionais adotadas pela empresa pesquisada que tem dado muito certo para o sucesso da empresa e para a satisfação de seus clientes e tem sido as barreiras que a empresa construiu ao longo do seu tempo de mercado.

## REFERÊNCIAS





BARNEY, J. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, v. 32, n.10, p.1231-1241, 1986a.

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

CONTADOR, J. Luiz *et. all.* Sistema kanban para fábrica de tintas. São Paulo: **RAI/UNINOVE**, v. 2, n. 1, p. 68-77, 2005

DAHIS, A. **É possível prever o futuro com cenários prospectivos?** **Administradores**. 2008. Rubilar Toniazco, especialista em metal mecânico, em entrevista ao Sebrae Inteligência de Mercado.

GODOY, Arilda S., Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades, **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 1, p. 57-63. 1995

GREVE, J. T. **Gestão e operacionalização de estratégias por meio do Balanced Scorecard: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado, UNIMEP, Santa Bárbara d'Oeste, 2007

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1994. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

IEDI, Instituto de estudos para o desenvolvimento industrial. <http://www.iedi.org.br/acesado> Acessado em 20/11/2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LIKERT, R. **New patterns of Management**. New York: McGraw-Hill, 1961.

MINTZBERG, H. Generic strategies toward a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, v.5, p.1-67, 1988.

\_\_\_\_\_. The strategy concept 1: Five PS for Strategy. **California Management Review**, v. 30, n.1, June, 1987.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, contexts and cases**. 3 ed. Editora Prentice-Hall, 1996.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, p.137-145, nov/dec, 1979.

\_\_\_\_\_. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. **Competitive Advantage**. New York: Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986, 28ª tiragem.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (1998)



*Estratégias competitivas de uma indústria brasileira de porte médio que agregam valor aos seus clientes: uma análise através do modelo CAC*

SEBRAE. [www.sebraemercados.com.br/metalmecanico](http://www.sebraemercados.com.br/metalmecanico) (2017).

SLACK et. all. **Administração a Produção**. São Paulo: Atlas, 1977

TIERGARTEN, M.; ALVES, C. A. *A visão baseada em recursos (RBV) como estratégia empresarial: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referenciais teóricos*. **Revista Universo Administração**, v. 2, ano 2, p. 61-74, jan./jun. 2008.