FACULDADE DE ILHÉUS CESUPI

COLEGIADO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
COORDENAÇÃO DE TCC
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS PARA MICROEMPRESA DE BOLOS E SALGADOS CASEIROS EM ILHÉUS/BAHIA

COMPETITIVE STRATEGIES FOR MICRO ENTERPRISE OF CAKES AND SALTY IN ILHÉUS / BAHIA

Heloísa Reis de Almeida[1]
José Carlos Mendes Pires[2]

RESUMO

Estratégia competitiva é a criação de mecanismos para atrair novos clientes e manter os que já adquirem bens ou serviços. Já a administração financeira é o gerenciamento das finanças de uma organização capaz de demonstrar os resultados e benefícios do seu manuseio. E o Modelo Campos e Armas da Competição – CAC é um modelo com abordagem na separação dos clientes de acordo com o interesse nos produtos. São quinze campos da competição que se referem às metodologias administrativas e as armas da competição que são origem das vantagens competitivas. O objeto de estudo deste artigo foi à microempresa de bolos e salgados caseiros, localizada em Ilhéus/Bahia. O estudo teve como objetivo principal auxiliar o processo de estratégias competitivas relacionadas com a administração financeira. Os métodos usados para coleta de dados foram adquiridos por meio de entrevista direta, sendo este realizado através de ferramenta *on-line* com uma abordagem de semiestrutura de entrevista não padronizada, são menos estruturados, mas podem ser realizados em tempo real entre os indivíduos e utilizou as técnicas do Modelo Campos e Armas da Competição – CAC para desenvolvimento dos resultados e discussão. Ficou evidenciado que a microempresa estaria efetivamente perdendo oportunidades de maximizar os lucros e para solucionar este problema necessita implementar as estratégias competitivas preço, atendimento e imagem, bem como, realizar o planejamento financeiro. Conclui-se que as execuções de melhores estratégias competitivas e uma administração financeira mais consistente beneficiará o contexto organizacional de maneira que haja eficácia nos processos produtivos e retorno financeiro lucrativo.

Palavras-chave: Administração Financeira. Estratégia Competitiva. Campos e Armas da Competição.

[1] Graduanda em Administração da Faculdade de Ilhéus. *E-mail:* almeidadereis@hotmail.com
[2] Professor Mestre em Administração Financeira da Faculdade de Ilhéus. *E-mail:* jfppires@uol.com.br

ABSTRACT

Competitive strategy is the creation of mechanisms to attract new customers and keep those who already purchase goods or services. Financial management is the management of the finances of an organization capable of demonstrating the results and benefits of its handling. And the Fields and Weapons Competition Model - CAC is a model with an approach to separating customers according to their interest in the products. There are fifteen fields of competition that refer to administrative methodologies and weapons of competition that are the source of competitive advantages. The object of study of this article was the micro-company of homemade cakes and snacks, located in Ilhéus / Bahia. The main objective of the study was to assist the process of competitive strategies related to financial management. The methods used for data collection were acquired through direct interview, this being carried out through an online tool with a semi-structured approach of non-standardized interview, are less structured, but can be performed in real time between individuals and used the techniques of the Model Fields and Weapons of Competition - CAC for the development of results and discussion. It was evidenced that the micro enterprise would be effectively losing opportunities to maximize profits and to solve this problem, it needs to implement the competitive strategies of price, service and image, as well as to carry out financial planning. It is concluded that the execution of better competitive strategies and a more consistent financial administration will benefit the organizational context so that there is efficiency in the productive processes and profitable financial return.

Keywords: Financial management. Competitive Strategy. Fields and Weapons of Competition.

1 INTRODUÇÃO

A estratégia competitiva em sua literatura é um tema amplo e engloba diversos campos do conhecimento, como por exemplo, administração, direito, economia e muitos outros campos os quais derivam em vários segmentos de pesquisa e compreendem o estudo sobre competitividade. Entretanto, o termo competitividade na maior parte possui uma definição primordial com diversas abordagens, teorias, métodos e avaliações qualitativas e quantitativas.

Já a administração financeira, segundo o autor MOREIRA (2013) é entendida como o "Estudo das finanças empresariais que inspeciona os recursos financeiros existentes e necessários para desenvolver as atividades do negócio", pois, quanto melhor for à execução do planejamento financeiro, melhor será o desenvolvimento e crescimento da organização.

Desse modo, a abordagem do artigo refere-se a um estudo realizado na microempresa do ramo alimentício em comercialização de bolos e salgados caseiros, localizada em Ilhéus – Bahia. Esta empresa é composta apenas por uma proprietária.

E para a elaboração deste artigo foram utilizados teorias e métodos da estratégia competitiva associadas com a administração financeira, os quais buscaram desenvolver por meio das técnicas do Modelo Campos e Armas da Competição – CAC os resultados e discussão.

Posteriormente, a partir do material pesquisado, o estudo teve como objetivo principal auxiliar a microempresa no processo de estratégias competitivas relacionadas com a administração financeira. E os objetivos específicos tiveram o intuito de atender ao objetivo principal, dessa maneira, desejou-se criar estratégias competitivas associadas com a administração financeira e sugerir metodologias de planejamento financeiro, com a finalidade de possibilitar a maximização nos lucros e o crescimento empresarial.

Sendo assim, a questão norteadora sugeriu que a proprietária estaria efetivamente perdendo oportunidades de maximizar os lucros, uma vez que não dispusesse de informações necessárias para desenvolver métodos de estratégia competitiva e realizar o planejamento financeiro?

Partindo do que foi observado e levando em consideração a utilização de recursos bibliográficos, o artigo quis responder a esta pergunta.

Dessa forma, em conformidade com a hipótese sugerida, o artigo justifica-se na compreensão de mecanismos de ação da estratégia competitiva, administração financeira e no Modelo Campos e Armas da Competição – CAC, pois, deseja favorecer o negócio e contribuir com o tema proposto, salientando a sua importância para o mundo empresarial.

Enquanto a construção do artigo estava sendo desenvolvida, os recursos metodológicos adotados usaram à pesquisa bibliográfica, através da leitura de livros e artigos já publicados relacionados aos temas: Estratégia Competitiva, Administração Financeira e o Modelo Campos e Armas da Competição – CAC de diversos autores, ainda, para aquisição das informações, utilizou-se do método de entrevista direta com a proprietária, através de ferramenta *on-line.* Já a análise dos dados permitiu desenvolver os resultados e discussão utilizando as metodologias do Modelo Campos e Armas da Competição. Dessa maneira, as

etapas que constituíram a pesquisa foram: aquisição de material para referência bibliográfica, entrevista direta com a proprietária por meio de ferramenta *on-line*, análise das respostas obtidas, estruturação dos resultados e discussão e por fim, apresentação dos resultados.

Portanto, o artigo possui uma estrutura dividida em quatro partes, onde a primeira menciona a fundamentação teórica, a qual expõe as principais definições norteadoras para realização do estudo, a segunda apresenta a metodologia utilizada para a realização do artigo, a terceira expõe os resultados e discussão no qual demonstra e analisa os dados obtidos e por último, apresenta a conclusão, sugerindo soluções para a hipótese levantada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Administração Financeira

Segundo Moreira (2013 *apud* OLIVEIRA, 2016, p. 2): "A administração financeira visa a uma maior rentabilidade possível sobre o investimento efetuado pelos sócios ou acionistas, através da melhor utilização de recursos, de modo geral, escassos". Dessa forma, compreende-se como administração financeira, o gerenciamento das finanças de uma organização que pretende demonstrar por meio de estudos teóricos e práticos os resultados e benefícios do seu manuseio.

Para outros autores a administração financeira possui duas percepções distintas: (a) são recursos financeiros para melhorar o desenvolvimento empresarial e (b) é uma ferramenta de estudo para ganhar mais dinheiro. Entretanto, a administração financeira possui acréscimos sobre a sua utilização, porque suas teorias e práticas têm como principais focos: planejar, controlar, decidir e utilizar os resultados para atingir os objetivos da empresa.

Assim, a administração financeira não deve ser compreendida apenas como ferramenta para empresas de grande porte, pois, suas teorias e metodologias também auxiliam outros segmentos, principalmente os relacionados aos processos de controles de finanças pessoais e empresarias. Contudo, quando se trata de empresas de pequeno ou médio porte, é preciso ter atenção com as questões financeiras, planejamento financeiro, relatórios gerenciais e maximização nos lucros, isso porque na maioria dos casos existe descuido da gestão financeira, o que pode trazer danos prejudiciais, impossibilitando o crescimento do negócio.

> "[...] Ou seja, a administração financeira é um conjunto de ações e procedimentos que abrangem a análise e o planejamento das atividades financeiras da empresa por parte do administrador financeiro. Desse modo, obtêm-se a real situação da empresa, como também pode ser feito o planejamento a curto, médio e longo prazo". (COSTA, et al. 2016, p. 117).

Portanto, ter o conhecimento em administração financeira é essencial para que o proprietário do negócio possa desenvolver suas atividades de maneira segura, pois, as funções financeiras, oferecem a análise das informações, tomadas de decisões e viabilidade nas operações. Como exemplo de funções financeiras são citados: o fluxo de caixa, planejamento financeiro e custo de produção, dentre outras, visto que com o advento dos avanços tecnológicos, muitos proprietários buscam por meios eletrônicos como: sistemas *on-line* e planilhas no Microsoft Excel, porque acreditam que existe rapidez no desenvolvimento das atividades.

2.2 Estratégia Competitiva

De acordo com Porter (1997 *apud* WINCKLER et. al. 2011, p. 4), a estratégia competitiva é entendida como "A busca pela frequente alteração da posição da empresa no seu setor de atuação em relação aos concorrentes, e sua formulação deve considerar a empresa e a indústria ou as indústrias em que compete".

Diante disso, entende-se como estratégia competitiva a criação de mecanismos para atrair novos clientes e manter os que já adquirem seus produtos ou serviços, ou seja, é a organização chamando a atenção do mercado para a sua empresa e oferecendo algo a mais aos clientes na hora de adquirir uma determinada mercadoria.

Nesse sentido, as organizações ao programarem estratégias de diferenciação, necessitam alcançar vantagens competitivas mediante a oferta de produtos que tenham qualidades desejadas pelo usuário final (consumidores) e que sejam diferentes dos oferecidos pelos concorrentes.

Do mesmo modo, para obter uma diferenciação positiva é necessário que os empresários façam investimentos extras para suportar os exercícios de alto custo em pesquisas, desenvolvimento e *marketing*. Além disso, com os altos índices na economia e a alta competitividade entre as empresas, os proprietários precisam criar estratégias eficientes para se tornar "único" naquilo que desenvolvem em relação aos seus concorrentes.

Nesse sentido, a estratégia competitiva realiza-se por um conjunto de ações que permitem a diferenciação de mercado e o alcance das vantagens competitivas mediante a demanda e oferta de produtos que tenha a qualidade desejada pelo consumidor e que sejam em sua maioria, diferentes dos oferecidos pelos concorrentes. Aliás, a estratégia competitiva não se refere apenas a uma análise de ambientes de uma empresa, trata-se de um complemento, sendo um auxiliador no processo de construção empresarial, onde estão situados proprietário(a), funcionário(s), produto(s) e serviço(s) oferecidos, que em conjunto refletem no momento de definir as estratégias.

Assim sendo, a estratégia competitiva ao tratar da abordagem financeira, pode ser aplicada, incialmente, de modo a comparar os índices financeiros e realizar análises comparativas de desempenho, entretanto, os níveis de competitividade ao serem avaliados, podem tornar a empresa "única" naquilo que desenvolve em relação aos seus concorrentes. Acresce que, ferramentas como: Fluxo de Caixa, Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), dentre outras, são exemplos de metodologias utilizadas para demonstrar os resultados obtidos, sendo estes divulgados de maneira ampla, a fim de atingir os objetivos empresariais.

2.2.1 Criação de Valor

Decorrente da proposta realizada pelo autor: "A vantagem competitiva compreendia o valor criado delimitado pelo custo de produção e o preço pago pelo cliente. Assim definida, a vantagem competitiva se iguala ao conceito de lucro, determinado pelo mesmo intervalo." (PORTER, 1985, p. 3 *apud* BRITO, 2011, p. 28).

Uma vez compreendido que a criação de valor é o resultado obtido pela venda de produtos/serviços oferecidos pela empresa, é necessário que o pilar de funcionamento do negócio tenha um bom nível de desempenho das suas atividades, bem como a continuidade nas operações que ela realiza, ou seja, quanto melhor o seu funcionamento, custo e preço de produto, melhor será a geração de lucro e crescimento da empresa.

Consequentemente, a estratégia competitiva possui relação com os resultados econômico-financeiros existentes na área financeira da empresa, pois, são as denominações que auxiliam no processo de fluxo de caixa, as quais conseguem evidenciar: receitas, custos e despesas gerados pela fabricação de um produto ou pela compra de matéria-prima.

Portanto, uma empresa não poderá criar valor apenas com base nos produtos oferecidos, mas também deve levar em consideração a estratégia competitiva, quando a criação de valor é realizada no momento em que o diferencial competitivo está agregado ao produto oferecido.

2.3 Modelo Campos e Armas da Competição – CAC

Inicialmente, para compreender a natureza do Modelo Campos e Armas da Competição – CAC é necessário compreender a sua definição:

> Campo da competição refere-se a um atributo que interessa ao comprador, como qualidade e preço do produto. Arma da competição é um meio que a empresa utiliza para alcançar vantagem competitiva em um campo, como produtividade e domínio da tecnologia. (CONTADOR, 1996, p. 70).

Por isso, trata-se de um modelo com abordagem na separação dos clientes de acordo com o interesse nos produtos, distinguindo os fatores interessantes daqueles que menos interessam. São quinze campos da competição que se referem às metodologias administrativas e as armas da competição que são origem das vantagens competitivas.

Ainda, segundo o autor: "O modelo CAC nasceu de uma ideia simples: separar, de acordo com o interesse do cliente, as chamadas vantagens competitivas, distinguindo as que lhe interessam das que não lhe interessam." (CONTADOR, 2011, p. 276).

Em outras palavras, os fatores de interesse para os clientes são denominados de campos da competição, como por exemplo, o preço, a propaganda e a qualidade dos produtos, por outro lado, os fatores desinteressantes são denominados de armas da competição, os quais são citados: prazo, produtividade, venda e competição externa.

Em seu livro, o autor Contador (1996, p.71), ressalta que no Modelo CAC:

> Identificamos quinze diferentes campos genéricos de competição, os quais são agregados em cinco grupos, como segue: 1º Competição em Preço; 2º Competição em produto; 3º Competição em prazo; 4º Competição em assistência; 5º Competição em imagem.

Visto que os diferentes campos da competição são citados acima, compreende-se que o modelo parte do princípio onde as empresas precisam diferenciar e atribuir cada arma a sua necessidade, porque "uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, e para competir em um campo, são necessárias várias armas." (CONTADOR, 1996, p. 70).

Por isso, na visão do autor Contador (2009, p. 315), o modelo "Enfatiza a análise das exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios dos clientes, a consideração do ambiente externo, o exame das estratégias competitivas dos concorrentes e a avaliação do ambiente interno, sempre com base nos conceitos do CAC".

Desta maneira, o modelo ao ser aplicado nas organizações consegue verificar quais são: as exigências, preço, preferências e expectativas dos clientes a respeito dos produtos ofertados, além disso, são abordadas as estratégias utilizadas pelos concorrentes e os fatores de influência do ambiente interno e do ambiente externo na qual a empresa está inserida. São analogias realizadas pelo modelo para tratar dos campos da competição (os produtos/mercado), das armas da competição (estratégias competitivas), dos processos operacionais e da variável matemática que é o processo de alinhamento das partes: produto, mercado e cliente.

E em virtude de realizar a identificação e criação das estratégias competitivas com base no Modelo Campos e Armas da Competição – CAC, são utilizados cinco sub-etapas, as quais são possíveis formular alternativas para a estratégia competitiva de negócio. Sendo assim, de acordo com o autor Contador (2008 *apud* JUVENAL, 2016, p. 85), as cinco sub-etapas são:

> Sub-etapa 1 - Identificar com clareza os segmentos do mercado de clientes (comprador) para cada produto. Sub-etapa 2 - Identificar os prováveis campos da competição e coadjuvantes da empresa em cada par produto/mercado. Sub-etapa 3 - Identificar as características do produto e da empresa valorizadas/preferidas pelos clientes em cada par produto/mercado. Sub-etapa 4 - Identificar os campos da competição e os coadjuvantes escolhidos pelos concorrentes em cada par produto/mercado. Sub-etapa 5 - Obter a configuração dos focos e dispersões das armas da competição nos campos da competição e nos coadjuvantes para cada par produto/mercado.

O autor, ao considerar as sub-etapas, demonstra que por meio delas é possível criar a formulação de alternativas para a estratégia competitiva de negócio, identificar os segmentos do mercado e analisar os resultados. São macrocampos que identificam e valorizam os clientes, produtos e mercado, além disso, deseja viabilizar as oportunidades oferecidas pelo mercado.

Logo, trata-se de uma metodologia detalhada em quinze níveis da competição ao qual apresentam categorias para que as empresas possam se diferenciar e obter diferenciação

através da estratégia competitiva de mercado. Segundo o autor, é necessário executar nove passos para implementar as estratégias competitivas com base nesse modelo:

> (1) definir a empresa, delineando o negócio e fixando objetivos; (2) estruturar o sistema de inteligência competitiva da empresa; (3) entender o negócio; (4) identificar e avaliar as oportunidades, ameaças e riscos; (5) formular alternativas de estratégia competitiva de negócio usando modelo CAC; (6) decidir a estratégia competitiva de negócio; (7) definir a estratégia operacional; (8) implementar a estratégia competitiva e (9) controlar os resultados da estratégia adotada. (CONTADOR, 2009, p. 316)

Portanto, ao executar os nove passos, é possível que a empresa consiga realizar uma análise do preço de mercado, promoção, projeto do produto/serviço, cotação e negociação para melhor servir os clientes e aumentar o crescimento da empresa.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Quanto aos procedimentos metodológicos adotados, a pesquisa abordou as técnicas: bibliográfica. Bibliográfica porque são realizados levantamentos de referenciais teóricos disponíveis para o público em geral de fontes secundárias e de diversos autores como livros, artigos científicos e dissertações, relacionados aos temas: Estratégia Competitiva, Administração Financeira e Modelo Campos e Armas da Competição – CAC. A pesquisa ainda adotou para a elaboração dos resultados e discussão a metodologia de nove passos desenvolvidos pelo Modelo CAC, o qual trás a ideia de implementar as estratégias competitivas concatenadas com a administração financeira.

Quanto à forma de abordagem a pesquisa foi qualitativa porque sua abordagem envolve compreender impressões, pontos de vista, opiniões e descrever o entendimento da temática proposta, vez que baseada na análise descritiva e exploratória de um estudo de caso.

A pesquisa também apresentou caráter de pesquisa exploratória, onde foi realizada uma entrevista direta com a proprietária da microempresa por meio de ferramenta virtual on-line. Segundo os autores existem quatro métodos de pesquisa on-line: “entrevistas estruturadas, entrevistas não padronizadas, técnicas de observação e coleta de dados pessoais.” (MANN et. al., 2000 apud MENDES, 2009, p. 6). Desta forma, a pesquisa foi realizada através de entrevista direta com a proprietária e as informações foram adquiridas através de ferramenta virtual on-line, como por exemplo, Whatsapp. A entrevista abordou uma semiestrutura de entrevista não padronizada, as quais são menos estruturadas, mas podem ser realizadas em tempo real entre os indivíduos, sendo assim, foram realizados

questionamentos, obtidas as respostas e estruturação dos registros textuais, os quais foram criados interpretações e reflexões da pesquisadora com base no tema proposto.

Quanto aos fins, a pesquisa utilizou da metodologia descritiva e explicativa, porque tem o aspecto de avaliar as relações entre as estratégias competitivas, o desenvolvimento funcional e o desenvolvimento organizacional, bem como, quer explicar um determinado conteúdo e identificar o posicionamento estratégico da organização.

Ao que se refere às fontes de pesquisa, o artigo classifica-se em abordagem primária e secundária, pois, desejam abordar um fenômeno já estudado e ainda discutir as informações da revisão de literatura.

Portanto, as informações da entrevista foram coletadas a partir do mês de setembro do corrente ano e o ambiente de pesquisa foi à microempresa de Bolos e Salgados, localizada na cidade de Ilhéus – Bahia. O material foi analisado a partir das noções adquiridas por meio dos artigos e livros dispostos para montagem da revisão bibliográfica. Já a análise dos dados permitiu caracterizar e formular as estratégias competitivas utilizando o Modelo Campos e Armas da Competição – CAC.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para apresentação das informações adquiridas, foram usados métodos para validar a ideia de que as estratégias competitivas podem tornar a microempresa um diferencial competitivo no mercado e no ramo alimentício. Logo, para desenvolvimento dos resultados e discussão foi usada a técnica de nove passos desenvolvida pelo Modelo Campos e Armas da Competição – CAC.

Nesse sentido, no que tange ao desenvolvimento de estratégias competitivas voltadas para área financeira, o primeiro passo analisa a necessidade de definir a empresa almejada e delinear o negócio, sendo assim, o objeto de estudo desta pesquisa é uma microempresa de bolos e salgados localizada em Ilhéus – Bahia, fundada em 29 de dezembro de 2017. A entidade é do ramo alimentício em fabricação e comercialização de bolos e salgados caseiros para lazer, festas e eventos e busca a todo o momento a satisfação de seus clientes para alcançar o sucesso empresarial.

Ainda, de acordo com o autor Contador (2008 *apud* JUVENAL, 2006, p.70): “os proprietários ou acionistas, no momento de insatisfação ou nascimento da empresa, devem estabelecer e/ou especificar seus objetivos permanentes”. Logo, os objetivos permanentes devem ser caracterizados de maneira que sejam curtos, de fácil compreensão, memorização e com a

finalidade de atender às necessidades dos seus consumidores. Mediante a isso, observa-se que os objetivos permanentes são apresentados no momento em que a microempresa desenvolve sua missão, visão e valores, os quais são eles:

- Missão: Comercializar bolos e salgados caseiros com padrão de qualidade e excelência no ramo alimentício.
- Visão: Resgatar o sabor do verdadeiro bolo caseiro.
- Valores:
    - Comprometimento;
    - Ética, respeito e seriedade;
    - Honestidade;
    - Preocupação com a qualidade;
    - Promover a satisfação dos consumidores;
    - Qualidade dos produtos.

E conforme a estruturação do sistema de inteligência competitiva teve como base o Modelo Campos e Armas da Competição – CAC, por meio dos 14 (quatorze) campos da competição, foi possível desenvolver metodologias para estruturar e criar as estratégias competitivas. Desta maneira, visto que o negócio por estar inserido no ramo alimentício, identificou-se que este ramo possui altos índices de crescimento, devido ao crescente número de consumidores em busca de produtos deste segmento, o que gera uma boa rotatividade e proporciona características inovadoras.

Nesse contexto, foram analisadas informações de que a microempresa e a proprietária possuem os chamados concorrentes diretos e concorrentes indiretos, onde são considerados concorrentes diretos: padarias, lojas de bolos e doceiras existentes e/ou novos entrantes em Ilhéus, já os concorrentes indiretos são: os restaurantes, sorveterias e lojas que vendem açaí. Isso porque, estes locais são considerados empreendimentos que vendem a mesma linha de produto (concorrentes diretos) e que apesar de não venderem a mesma linha de produtos caseiros (concorrentes indiretos), atinge o público alvo com uma estratégia competitiva diferenciada de substituição de produto. Além disso, foram observados que os consumidores localizados próximos ao negócio, são os moradores do bairro Pontal, devido à localização do negócio ser no mesmo bairro, acrescentando-se os moradores do bairro Sapetinga, Nelson Costa, Urbis e Centro que são descritos como consumidores que moram e/ou trabalham

próximo ao local, mas realizam o consumo do produto por meio da entrega em formato *delivery*[3].

Outro ponto observado na entrevista foi que o consumo de matéria-prima para a fabricação de bolos e salgados era realizado por meio de fornecedores indiretos, ou seja, ocorre por meio de supermercados existentes em Ilhéus. E apesar do empreendimento dispor dos equipamentos (panelas, liquidificador, batedeira e forno); estrutura física e tecnológica para atender a demanda, muitas vezes o custo da matéria-prima, não está sendo embutido no preço de venda, por esse motivo não está gerando o retorno esperado.

Em outras palavras, este segmento pode utilizar da formulação da estratégia competitiva preço, isto porque a qualidade do produto ofertado sofre com os custos e despesas de produção e fabricação, além disso, a entidade possui a ameaça de ter o fechamento dos mercados e/ou aumento dos preços.

Por outro lado, a existência de produtos substitutos, como por exemplo, açaí, sorvete, salgados, hambúrguer, pizza, também é uma ameaça para os negócios, porque ao serem analisados, desempenham funções parecidas, pois, são produtos encarados como poderes limitadores de lucro, como também podem reduzir o poder do cliente no momento de escolha.

Por fim, constatou-se que a rivalidade neste nicho é alta, visto que a diferenciação de mercado e produtos oferecidos propicia situações de rivalidade onde as empresas procuram captar clientes sempre de maneira ativa.

Por esse ângulo, foi necessário identificar e avaliar as oportunidades, os riscos e as ameaças, onde foram encontradas forças, franquezas, ameaças e oportunidades, sendo estes considerados aspectos relevantes para a avaliação de um negócio, principalmente quando envolve questões financeiras ou de estratégias para competição no mercado em que atua.

E para identificar as ameaças, riscos e oportunidades, foi utilizada a técnica de Análise SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*[4], localizada no Quadro 1.

[3] *Delivery* é a palavra em inglês que significa entrega, distribuição ou remessa que remete para o ato de entregar, transmitir ou distribuir a entrega de cartas ou outros tipos de bens. Fonte: Significados. < https://www.significados.com.br/delivery/>, acesso em 20 nov. de 2020

[4] Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Quadro 1 – Análise SWOT da microempresa de bolos e salgados caseiros – Ilhéus/BA.

Forças	**Fraquezas**
Boa localização.	Acúmulo de pedidos no dia.
Fidelização.	Custo de matéria-prima não está embutido no preço de venda.
Formas de pagamento (dinheiro e cartão de crédito/débito).	Espaço interno pequeno.
Produtos caseiros.	Pouco diferencial da microempresa.
Proximidade com o consumidor final.	Poucos fornecedores.
Qualidade dos produtos.	
Oportunidades	**Ameaças**
Atendimento digital	Concorrentes Diretos
Demanda de novos produtos	Concorrentes Indiretos
Mercado em expansão.	Grande número de concorrentes.
Saída de um concorrente.	Mudanças no mercado alimentício.

Fonte: Dados da própria pesquisa (2020).

Para demonstrar que a microempresa possui variáveis que impactam o negócio e o seu funcionamento, deve-se considerar aspectos como: demanda de novos produtos, grande número de concorrentes, correntes diretos e indiretos, custo de matéria-prima e proximidade com o consumidor final. O Quadro 1 ilustra a ideia de que existe um grande enfoque da proprietária em relação ao cliente, entretanto, a existência de influências externas e principalmente os fatores de instabilidade econômica e política que ocorrem atualmente, podem causar prejuízos para o negócio.

Nesse sentido, é necessário que a proprietária encontre outros métodos de evidenciar os produtos no mercado, ações como parcerias com outras empresas, é um grande exemplo de aplicabilidade.

E em virtude de realizar a identificação e criação das estratégias competitivas concatenadas com a administração financeira, o Modelo Campos e Armas da Competição - CAC utiliza cinco sub-etapas [5]. Aplicou-se a esta pesquisa somente as sub-etapas 2, 3 e 5. Ainda, foi realizada a formulação das alternativas, estas são divididas em segmentos descritas no Quadro 2.

[5] As sub-etapas são apresentadas no tópico: Fundamentação Teórica.

Quadro 2 – Matriz de Priorização das Armas da Competição

Nº	Armas da Competição	Matriz de Priorização			
1	Boa localização	1	0	0	5
2	Diversidade de produtos	1	0	0	5
3	Planejamento Financeiro	1	0	0	5
4	Qualidade de produtos	1	0	0	5
5	Horário de atendimento	1	0	1	3
6	Projeção do fluxo de caixa	0	1	0	3
7	Rapidez nos atendimentos	1	0	0	3
8	Redução de custos e despesas	0	1	0	3
9	Produtos diferenciados	1	0	0	2
10	Monitoramento da concorrência	0	0	0	1

CLASSE A
CLASSE B
CLASSE C

Fonte: Adaptado, Contador (2009)

Para avaliar a relação existente entre os campos da competição e as armas da competição é necessário considerar que pode haver mais de um alvo para a mesma arma, ou seja, pode haver mais de um objetivo, como também, pode existir um único alvo a ser atingido pela mesma arma. Em outras palavras, o Quadro 2, ilustra os aspectos considerados relevantes, média relevância ou irrelevantes para a microempresa para atingir o seu objetivo, principalmente quando as questões financeiras ou de estratégias para competição estão envolvidas. Assim, classifica-se: Classe A refere-se à entidade, aspecto relevante; Classe B referente ao produto, aspecto média relevância e a Classe C que possui referência aos clientes e aspecto irrelevante no quesito da não avaliação periódica de outros produtos ou concorrentes.

Na sub-etapa 2 ao identificar os prováveis campos da competição e os coadjuvantes da microempresa em cada para produto/mercado, são identificados os campos que o negócio pretende competir. Esta identificação descreve as ações internas e externas realizadas pela organização. O Quadro 3 apresenta os principais campos e coadjuvantes da competição no qual a instituição se enquadra.

Quadro 3 – Campos e Coadjuvantes da Competição

MACROCAMPOS		CAMPOS DA COMPETIÇÃO	COADJUVANTES DA COMPETIÇÃO
Preço	1	Valor	Valor
	2	Condições de pagamento	Condições de pagamento
	3	Prêmio e/ou promoção	Prêmio e/ou promoção
Produto (bem ou serviço)	4	Projeto do produto	Projeto do produto
	5	Qualidade do produto	Qualidade do produto
	6	Diversidade do produto	Diversidade do produto
Atendimento	7	Acesso ao atendimento	Acesso ao atendimento
	8	Projeto ao atendimento	Projeto ao atendimento
	9	Qualidade do atendimento	Qualidade do atendimento
Prazo	10	Prazo de entrega do produto	Prazo de entrega do produto
	11	Prazo de atendimento	Prazo de atendimento
Imagem	12	Produto e marca	Produto e marca
	13	Credibilidade	Credibilidade
	14	Responsabilidade social (cívica e preservacionista)	Responsabilidade social (cívica e preservacionista)

Fonte: Adaptado de Contador, (2009)

Como resultado da observação do Quadro 3, é evidenciado que a microempresa está inserida principalmente nos macro campos: preço, produto, atendimento e imagem, pois, os quatro possuem campos e coadjuvantes da competição que favorecem e interessam o negócio. Destaque para os campos e coadjuvantes: (a) valor; (b) condições de pagamento; (c) qualidade do produto; (d) qualidade do atendimento e (e) produto e marca.

No que se refere à sub-etapa 3 em relação a identificar as características dos produtos e da empresa valorizadas/preferidas pelos clientes em cada par produto/mercado, com base em depoimentos verbais dos consumidores que residem próximo ao local, desta maneira, foi identificado que para os clientes o que torna o negócio diferente é a matéria-prima utilizada na fabricação dos bolos, os quais possuem baixos índices de conservantes. Outro ponto observado, é a venda de um produto bastante agregado ao fator diferencial, o chamado bolo de doce de leite, onde, o mesmo é realizado de maneira tradicional, quando o leite condensado ao ser colocado na panela de pressão transforma-se em doce de leite e torna-se cobertura ou recheio para bolos. Tendo observado os seus concorrentes, a proprietária da microempresa percebeu que os produtos externos (concorrentes) eram pré-fabricados, ou seja, são massas pré-prontas ou pré-assadas e com recheios industrializados, o que significa um alto nível de conservantes. Assim, realizada esta observação, o processo de fabricação de bolos e salgados pode ser utilizado como barganha e diferenciais competitivos no mercado alimentício.

Por fim, na sub-etapa 5 ao obter a configuração dos focos e dispersões das armas da competição nos campos da competição e nos coadjuvantes em estudo para cada par produto/mercado, é visto que no Modelo Campos e Armas da Competição, tanto bens como serviços são considerados produtos para pessoas físicas ou pessoas jurídicas que realizam consumo e/ou utiliza várias vezes no decorrer do tempo. A satisfação do cliente ao ser alcançada é caracterizada de maneira que o produto consegue atingir as expectativas do consumidor.

A pesquisa ao ser realizada com base no Modelo Campos e Armas da Competição, Administração Financeira e Estratégias Competitivas para aplicação no segmento alimentício, utilizou o conjunto de armas conforme o Quadro 2. Em seguida, após realizar o estudo, foi necessário realizar a classificação das armas segundo sua importância como: relevante, média relevância ou irrelevante. E conforme o autor Juvenal (2016, p. 89), para que a classificação seja definida "São recomendados dois métodos: a Matriz de Priorização das Armas e Índice de Nihans (quantitativo) ou o método expedito (subjetivo)". Para o desenvolvimento dos resultados e discussão foi adotado o método de Matriz de priorização. Segundo Contador (2008 *apud* JUVENAL, 2016, p. 89), "A matriz de priorização das armas é matriz quadrada que contém as armas da competição selecionas em linhas e colunas e é atribuído peso que variam de +2 a -2 os pesos são somados e assim pode ser colocado segundo ranking de relevância".

Acrescentando-se compreender quais são as estratégias importantes para implementar na microempresa, houve destaque para a estratégia competitiva preço, pois, a proprietária por não acrescentar o valor da matéria-prima em seus produtos deixa de realizar o alinhamento de metas, lucros e retorno financeiro. Dessa maneira, os produtos são precificados de forma em que as variáveis matéria-prima e mão-de-obra são deixadas de lado e o preço é criado apenas por ser um "preço justo para os consumidores fiéis". Diante disso, para solucionar o problema e gerar a maximização nos lucros, é necessário que a proprietária desenvolva métodos de planejamento que vão auxiliar no momento de realizar a precificação dos produtos, onde são destacados: (a) o cálculo do valor dos ingredientes usados; (b) inclusão de custos extras como transporte, embalagem, gás, taxa de entrega e por fim, (c) determinação do preço justo. Feito isso, é possível observar que haverá um planejamento financeiro, pelo qual é possível emitir relatórios financeiros fixos mensais e analisar as receitas e despesas que são geradas no processo de fabricação dos produtos. Além disso, ao realizar os questionamentos, a pesquisadora observou que não há uma organização financeira eficiente, dessa forma, acredita-se que para melhorar a organização financeira da microempresa é preciso que a

proprietária tenha em mente: (a) as projeções das receitas, despesas, custo e investimento; (b) saiba traçar as ações e atividades que serão desenvolvidas por semana/mês/ano; (c) tenha sempre em mente as análises dos concorrentes em relação ao que está sendo oferecido; e por fim, (d) esteja atualizada aos cenários em que a organização está inserida. Ainda, foi observado que o valor agregado e a sua aceitação no mercado não é um problema, a questão crítica reside no fato da empresa desconhecer os seus custos e não considerá-los na precificação.

E conforme a entrevista realizada, alguns aspectos foram encontrados, os quais impedem que a instituição de bolos e salgados consiga desenvolver uma gestão financeira eficiente.

Desse modo, para demonstrar a importância da administração financeira, a projeção do fluxo de caixa poderá ser usada de maneira que a proprietária consiga acompanhar os recebimentos e saídas de caixa.

Como resultado, a projeção do fluxo de caixa da microempresa obteve receitas mensais de aproximadamente (porque há variações mês a mês) de R$ 4.700,00, entretanto, não foi possível descobrir o lucro que é gerado devido aos custos de fabricação não serem embutidos no preço de venda. Neste caso, para solucionar o problema é necessário que todos os custos de fabricação dos produtos, como por exemplo, farinha de trigo, margarina, ovos, etc. sejam levados em consideração no momento de precificar o produto, ou seja, o preço de venda é essencial para a microempresa, pois, ele terá que amparar os custos diretos da mercadoria, produtos, despesas fixas e variáveis, além de possibilitar a obtenção de lucro líquido. Além disso, ao utilizar metodologias financeiras, é possível obter a visualização do ciclo financeiro atual e o futuro da microempresa, demonstrando também os possíveis acertos e erros que podem ser cometidos.

E para tirar proveito dos benefícios dos campos e armas da competição, com o macro campo preço de venda, a proprietária deve possuir um sistema de coleta de informações, o qual é possível adquirir novos dados sobre a concorrência e agir com respostas imediatas e efetivas em relação aos concorrentes. Isso porque o preço é considerado um dos critérios mais importantes para os compradores tomarem sua decisão final de compra. Em poucas palavras, uma estratégia de preços eficiente, exige uma análise de mercado detalhada. Assim, a proprietária poderá definir seus próprios preços, ser competitiva no mercado e atingir seus objetivos.

Também, ao implementar a estratégia competitiva atendimento, por meio de sistema de informação, foi observado que esta metodologia é essencial para que a proprietária ao

utilizar apenas duas ferramentas *on-line* para desenvolver suas atividades, consiga de maneira eficaz melhorar o atendimento e o controle da matéria-prima, pois, assim ela consegue ter uma melhor rotatividade, os clientes conseguem ser bem atendidos e a produção dos produtos serão realizados de maneira eficiente, onde não ocorrerão pausas para comprar matéria-prima que faltam no ato do processo de fabricação. Outro ponto observado analisado é a possibilidade da criação de um site, onde, os produtos serão apresentados de forma a divulgar e melhorar o atendimento com os clientes.

Além disso, a estratégia competitiva de imagem da microempresa está limitada à associação de redes sociais, acredita-se que talvez seja o caso de melhorar a administração e o uso das redes sociais, porque desta forma os produtos não ficam concentrados em um único ambiente e passam a ser reconhecidos em um macro ambiente na cidade onde está localizada.

Dessa forma, o funcionamento das estratégias competitivas ocorrerá na microempresa de bolos e salgados caseiros, localizada na cidade de Ilhéus/Bahia, sendo desenvolvida de maneira que possa competir com maior eficácia para fortalecer sua posição no mercado. Este funcionamento acontecerá de maneira gradativa, sendo um desenvolvimento lento e demorado, pois, para a proprietária existem outras prioridades a serem executadas.

As estratégias competitivas ao serem aplicadas deverão seguir métodos como: desenvolvimento dos nove passos da competição, escolha das armas da competição e por fim, escolha dos campos da competição juntamente com os seus coadjuvantes.

Por fim, após a realização dos nove passos, cabe à proprietária realizar um controle a respeito das novas estratégias. Esta ação de controle possibilita a proprietária analisar o cumprimento dos objetivos e verificar se as metas pré-estabelecidas por ela foram alcançadas. Entretanto, quando uma estratégia competitiva não é acrescentada no processo de implementação, não haverá indicadores para a serem analisados, o processo de desenvolvimento das estratégias é pausado.

Desta maneira, o controle dos resultados das estratégias adotadas pode ocorrer por meio da observação da proprietária, mediante ao desenvolvimento e andamento das atividades da microempresa ou através da pesquisa de satisfação do cliente.

E a partir dos resultados obtidos, o processo torna-se contínuo tendo que ser realizado várias vezes até que as modificações fiquem de acordo com a missão, visão e valores do negócio e em caso de sucesso, o processo de implementação das estratégias é finalizado.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo geral auxiliar a microempresa no processo de estratégias competitivas relacionadas com a administração financeira. Neste sentido, a pesquisa analisou as noções da estratégia competitiva e as informações essenciais da administração financeira para serem realizados na microempresa. Foram considerados aspectos críticos, os quais são qualificados para mitigar os danos e maximizar os resultados.

Foi analisado que a proprietária, mesmo dispondo das informações necessárias para desenvolver métodos de estratégia competitiva e realizar o planejamento financeiro, a proprietária está perdendo oportunidades de maximizar os lucros. Isto ocorre devido os custos de fabricação não estarem sendo inclusos no preço de venda, o que ocasiona em variações mensais da receita e impossibilita o descobrimento do lucro que a empresa pode estar produzindo. Sendo assim, o preço de venda é essencial para qualquer negócio, pois, é ele quem possibilita a obtenção de retorno do lucro líquido.

Esta pesquisa possibilitou uma ampla compreensão no que se refere a estratégias competitivas, administração financeira e Modelo Campos e Armas da Competição – CAC, e foi constatado que a proprietária além de ter que realizar o planejamento financeiro, necessita implementar a estratégia competitiva preço, estratégia competitiva de atendimento e estratégia de imagem da microempresa.

Dessa maneira, conclui-se que a implementação das mudanças apontadas no estudo poderão beneficiar o contexto organizacional de maneira que haja eficácia nos processos e retorno financeiro lucrativo, além disso, foi possível compreender que microempresas também podem ter vantagens competitivas e que a gestão financeira é uma parte importante do negócio, considerando produtividade, altos índices de preços e reconhecimento por meio dos consumidores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRITO, R. P. de. **Criação de Valor, Vantagem Competitiva e o seu Efeito no Desempenho Financeiro das Empresas.** 2011.

CONTADOR, J. C. **Modelo para aumentar a competitividade industrial.** 1996. Editora Edgard Blucher LTDA. Fundação Vanzolini.

CONTADOR, J. C. **Processo de formulação da estratégia competitiva pelo modelo de campos e armas competição.** 2009. Revista de Gestão, São Paulo – SP, Brasil, v. 17, n. 3, p. 313-330, jul./set. 2010.
CONTADOR, J.C. **Metodologia de campos e armas da competição aplicada ao estudo da competitividade de concessionárias Chevrolet.** Revista Inteligência Competitiva. São Paulo, v. 1, n. 3, p. 273-304, out./nov. 2011. ISSN: 2236-210X

COSTA, R. A. T.; SPIES, D. L.; CAGLIARI, D.; CHAWANSKI, T. **Administração Financeira: Importância e Evoluções.** Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas, v.1, n.1, p.115 – 127. Jan./Fev. 2016.

JUVENAL, S. A. **Formulação de estratégias para instituições de ensino superior pelo modelo de campos e armas da competição.** 2016.

MENDES, C. M. **A pesquisa on-line: a potencialidades da pesquisa qualitativa no ambiente virtual.** Revista Digital HiperTextus. 2009.

MOREIRA, J. H. G. **Conceitos básicos de administração financeira.** 2013. Disponível em: <http://www.algosobre.com.br/administracao/conceitosbasicos-de-administracao-financeira.html>. Acesso em: 04 nov. 2020.

OLIVEIRA, R. C. **Administração Financeira: Uma análise conceitual**. Estação Científica - Juíz de Fora, nº 15, janeiro-junho/2016.

WINCKLER, N. C.; MOLINARI, G. T. **Competição, colaboração, cooperação e competição: revendo os conceitos em Estratégias Interoganizacionais**. Revista ADMpg Gestão Estratégica, v. 4, n.1, 2011.