

# SINERGIA

REVISTA DO INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS (ICEAC)

## PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS PELO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO: VERIFICAÇÃO DA APLICABILIDADE A UMA CONCESSIONÁRIA E DA EFICÁCIA NA GERAÇÃO DE ESTRATÉGIAS QUE AUMENTEM SUA COMPETITIVIDADE

VALMOR RECKZIEGEL<sup>\*</sup>  
GUILHERME LOHMANN<sup>\*\*</sup>  
JOSÉ CELSO CONTADOR<sup>\*\*\*</sup>  
REGIANE DE SOUZA PIVA<sup>\*\*\*\*</sup>  
DIRCEU DA SILVA<sup>\*\*\*\*\*</sup>

### RESUMO

Os objetivos do estudo relatado neste artigo foram verificar como aplicar o processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo modelo de campos e armas da competição (CAC) e avaliar sua eficácia, deficiências e dificuldades, por meio de teste realizado numa concessionária de tratores para aeroportos. O CAC é utilizado para formular a estratégia competitiva de negócio, representada pelos campos da competição, e as estratégias operacionais, representadas pelas armas da competição, usando variáveis qualitativas e quantitativas, com o objetivo de aumentar a competitividade empresarial. No estudo, os dados foram levantados por meio de entrevistas junto aos dirigentes da concessionária e, para a avaliação das propostas de estratégias, recorreu-se ao método popperiano dedutivo de prova. Os resultados evidenciaram que o CAC é capaz de gerar estratégias competitivas aderentes à realidade da concessionária, pois todas as estratégias de negócio foram aceitas pelos diretores e apenas 7% das ações estratégicas operacionais sugeridas não foram aceitas. A relevância e a contribuição científica do estudo decorrem da verificação da aplicabilidade do processo prescrito pelo CAC. O estudo proporcionou a aquisição de conhecimento sobre um instrumento alternativo da Teoria da Competitividade e sugere-se aplicar sua metodologia de maneira complementar a modelos consagrados na literatura em estratégia, como o modelo do posicionamento, RBV e do *Balanced Scorecard*.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia. Vantagem competitiva. Modelo de campos e armas da competição.

### ABSTRACT

This paper is aimed to investigate how to apply the process of formulating competitive strategy prescribed by the fields and weapons competition model, as well as to evaluate its effectiveness, shortcomings and difficulties. The test was conducted in a dealership of tractors for airports. This model is used to formulate the competitive business strategy, represented by the fields of competition, and operational strategies, represented by the weapons of the competition, using qualitative and quantitative variables, with the goal of increasing business competitiveness. In this study, data were collected through interviews with the tractor dealership leaders, for the evaluation of proposed strategies, based on the Popperian deductive method of proof. Results showed that fields and weapons competition model is able to produce competitive strategies which are adherent to the reality of the tractor dealership, since all business strategies were accepted by the directors and only 7% of the suggested operational strategic actions were not accepted. The relevance and scientific contribution of this study stem from the verification of the applicability of the procedure prescribed by the fields and weapons competition model. The study provided the acquisition of knowledge about an alternative tool of theory of competitiveness and it is suggested to apply its methodology as a complement to the models established in the literature on strategy, as the model positioning, RBV and the *Balanced Scorecard*.

**KEYWORDS:** Strategy. Competitive advantage. Fields and weapons competition model.

<sup>\*</sup> Mestre em Ciências Contábeis pela Unisinos; doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho – Uninove. [vreckziegel@yahoo.com.br](mailto:vreckziegel@yahoo.com.br). Rua Marechal Floriano, 3518 - Cep 85810-190 - Cascavel - PR.

<sup>\*\*</sup> Professor; mestre em Administração pela Universidade Nove de Julho – Uninove; [gg.lohmann@uol.com.br](mailto:gg.lohmann@uol.com.br)

<sup>\*\*\*</sup> Professor aposentado da USP e da UNESP; professor do Mestrado em Administração da Universidade Paulista – UNIP; [celsocontador@terra.com.br](mailto:celsocontador@terra.com.br)

<sup>\*\*\*\*</sup> Professora; mestre em Contabilidade pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP; [regipiva@yahoo.com.br](mailto:regipiva@yahoo.com.br)

<sup>\*\*\*\*\*</sup> Doutorado em Educação (Avaliação e Cognição) pela Universidade de São Paulo; professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho e da Universidade Estadual de Campinas – Unicamp; [dirceuds@gmail.com](mailto:dirceuds@gmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 As visões dos modelos de Porter e RBV (vantagens e desvantagens)

Desvendar o dinamismo empresarial e as variáveis que influenciam sua *performance*, explicar o sucesso de algumas organizações e o insucesso de outras constituem o centro de estudo de muitas pessoas nos campos da Administração, da Economia e da Contabilidade. A questão “Por que algumas organizações superam outras?” originou as principais correntes da Estratégia Empresarial. De acordo com Barney e Hesterly (2004), entender por que algumas firmas superam outras é a principal questão em estudo pela Administração Estratégica.

Segundo Dyer e Singh (1998), pesquisadores estão preocupados em explicar o diferencial de desempenho das organizações por meio de duas visões proeminentes. A primeira é a visão da estrutura da indústria, associada a Porter (1979), pela qual os retornos acima da média estão relacionados a uma estrutura industrial com características favoráveis (poder de barganha, etc.). A segunda é a Visão Baseada em Recursos (RBV), consubstanciada na tese de que o desempenho superior da empresa se deve fundamentalmente aos recursos raros e diferentes, valiosos e difíceis de serem imitados, proposta por Barney (1991), Dierickx e Cool (1989) e Rumelt (1984).

Entretanto, estudos destacam as limitações de ambas as visões: 1) o modelo proposto por Porter possui limitações principalmente por desconsiderar a heterogeneidade das firmas e seus recursos internos; e 2) o modelo da RBV peca porque os recursos estão disponíveis a todos e, no médio prazo, poderão ser imitados, devido à difusão das tecnologias. Vasconcelos e Cyrino (2000) argumentam que, pelo modelo de Porter, as diferenças entre as firmas são tamanho e posicionamento, e que há falhas na RBV decorrentes da sua imperfeição e incompletude, uma vez que ela não reconhece que em ambientes de alto grau de incerteza, ambiguidade e complexidade, como em indústrias emergentes, fragmentadas ou em fase de internacionalização, as mudanças de contexto passam a ser ameaças concretas à sobrevivência das firmas. Essa dicotomia entre a visão externa e a interna deu origem a estudos com amplitude maior, nos quais os aspectos internos e externos estão integrados e mais alinhados com os anseios dos clientes, de maneira a propiciar à empresa uma vantagem competitiva sustentável. As críticas levantadas pelos autores não estão apenas baseadas nas fraquezas apresentadas pelos modelos enunciados. Vasconcelos e Cyrino (2000) já advertiam, no início dos anos 2000, para um distanciamento observado por Mintzberg (1994) dos modelos de planejamento estratégico adaptados às características do mundo real. Para Mintzberg (1994), há uma recorrente decadência do planejamento estratégico, que pode ser vista, nesse sentido, como um sinal da inadequação dos modelos de Estratégia Empresarial (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Para a disciplina de Administração Estratégica, que tradicionalmente visa informar e orientar a prática, a rejeição dos principais modelos de planejamento estratégico fez soar um alarme, apontando para a necessidade da redefinição de seu escopo e de sua inter-relação com outras disciplinas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Como complemento e evolução a esses estudos, os pesquisadores dedicaram especial atenção a melhorar os modelos existentes, de modo a suprir lacunas deixadas nos modelos evidenciados.

Como proposta alternativa de aplicação e melhoria dos planos estratégicos, o modelo de Campos e Armas da Competição (CAC), desenvolvido por Contador (2008; 1995a; 1995b), alia as duas visões acima citadas: a visão porteriana de que a competitividade da empresa provém predominantemente do seu posicionamento no mercado (posicionamento representado pelos campos da competição), e a visão de que ela provém basicamente dos seus fatores internos, como postulam os autores adeptos da RBV (fatores denominados armas da competição), cujo objetivo estratégico é o foco nas ações estratégicas de modo a garantir alta intensidade de armas nos campos escolhidos pela empresa para atuação. Os últimos, atendendo as expectativas dos clientes, e dessa forma decorre um alinhamento entre o que a empresa tem de melhor (suas armas) no campo de preferência do cliente. Recentes estudos publicados com aplicação empírica do modelo de campos e armas da competição (MCAC) reforçam sua aderência em diversos setores econômicos, resumidos no Quadro 1.

QUADRO 1 – Estudos recentes sobre a aderência empírica do modelo de campos e armas da competição (MCAC)

Autores	Setor	Resultados
Minami Jr. (2006)	Aéreo brasileiro	A aplicação do modelo permitiu analisar a influência de diversos indicadores no grau de competitividade das empresas do setor aéreo brasileiro, cujos resultados foram capazes, segundo o autor, de prever quais empresas eram mais competitivas e quais as menos competitivas. No ano seguinte as menos competitivas foram extintas do mercado.
Nave (2007)	Fibras e filamentos químicos	Conclui a comprovação para seu estudo da aplicabilidade sobre a tese do modelo, consubstanciada na condição para uma empresa ser mais competitiva do que outra, em que o foco é a excelência nas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva no campo escolhido para cada par produto/mercado. Para o autor, as empresas mais e menos competitivas adotam as mesmas estratégias de negócio.
Gomes (2007)	Micro e pequenas empresas de software	Formulação de estratégias competitivas, comparando seu estudo com outros internacionais que abordaram as estratégias adotadas por microempresas e de pequeno porte na Inglaterra. O resultado do estudo permitiu, segundo o autor, especificar os requisitos funcionais de um sistema para estimular os dirigentes de empresas de pequeno e médio porte a pensar de forma estruturada nas estratégias competitivas de negócio, objetivando aumentar sua competitividade.
Corrêa; Ferreira (2009)	Academias de ginástica	Os resultados apontaram que os fatores que propiciam vantagem competitiva ao setor são: o tempo de existência no mercado, a qualidade no atendimento, seu tamanho em relação aos concorrentes, a diversidade de serviços oferecidos, a variedade nos planos de pagamento, a imagem projetada aos potenciais clientes e a atualização tecnológica dos equipamentos e dos serviços.
Carniello (2009)	Estudo de caso em um hospital na cidade de São Paulo	O resultado do estudo permitiu reformular as estratégias competitivas operacionais da entidade. De acordo com o autor, na apresentação da reformulação estratégica após aplicação do modelo, das sugestões de alteração das estratégias operacionais, 6,3% não foram acatadas pelos dirigentes.

FONTE: Autores

A proposta deste artigo contempla aplicar os conceitos apresentados por Contador (2008) em uma atividade pouco estudada (setor de concessionária de máquinas agrícolas). Pela aderência empírica constatada no Quadro 1 do modelo, adotam-se seus conceitos como proposta de alinhamento das estratégias de negócio do caso em estudo, cujos objetivos estão apresentados a seguir.

## 1.2 Problema de pesquisa, objetivos, hipótese e contribuição científica

Segundo Contador (2008), apesar de o CAC ter sido validado epistemologicamente por meio de inúmeras aplicações a empresas de variados setores, portes e tipos, o processo de formulação da estratégia prescrito por esse modelo ainda não foi validado, pois foi poucas vezes aplicado – só o estudo de Meireles da Costa et al. (2007) foi encontrado durante a revisão da literatura. Assim, havia a natural curiosidade científica de testar sua eficácia em contribuir para o sucesso da empresa e de avaliar suas deficiências e dificuldades. Para tanto, optou-se por testar esse processo numa concessionária de tratores de rodas de até 99 cavalos de potência para movimentação de cargas em aeroportos da região metropolitana de São Paulo. Assim, foi desenvolvido o estudo, relatado neste artigo, cujo problema era: **A estratégia competitiva de negócio e as estratégias competitivas operacionais da empresa, formuladas de acordo com o processo prescrito pelo modelo de campos e armas da competição, aumentam seu grau de competitividade?**

A escolha dessa empresa se justifica por ela estar inserida num mercado bastante competitivo, o que é atestado pelo crescimento expressivo no Brasil da produção de tratores de rodas em 2010, decorrente do aquecimento do mercado agrícola e dos investimentos do governo federal em programas de ajuda à agricultura familiar. Segundo a ANFAVEA (2010), as vendas internas de tratores de rodas, no primeiro semestre de 2010, tiveram um crescimento de 46% em relação a janeiro, e entre os produtos que obtiveram maior crescimento estão os tratores de até 99HP, que em 2010 representaram 67% do total das vendas dos tratores de rodas.

Como o processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo CAC se aplica sobre cada par produto/mercado de uma empresa, o produto escolhido foi tratores de roda para movimentação de cargas em aeroportos, uma vez que esse produto representa cerca de 70% das vendas da empresa. A escolha dessa empresa foi por conveniência, levando em consideração, entretanto, que ela é líder do setor e bastante competitiva, pois suas vendas cresceram 38% nos últimos cinco anos, enquanto as do setor cresceram 32%. A empresa atua há mais de 40 anos e sua composição societária é familiar.

O estudo aqui relatado teve como objetivos: 1) verificar a aplicabilidade e a maneira de aplicar o processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo CAC para a comercialização de tratores de roda para movimentação de cargas em aeroportos; 2) testar a eficácia do processo para a geração de estratégias competitivas de negócio e operacionais que aumentem a competitividade da concessionária; 3) avaliar as deficiências e dificuldades do processo, e 4) adquirir conhecimento sobre um novo instrumento da Teoria da Competitividade.

Para a avaliação das propostas de estratégias, foi utilizado o método popperiano dedutivo de prova (POPPER, 1968), segundo o qual uma proposição só pode existir se for devidamente formulada antes de ser testada pela experiência, por métodos sistemáticos de observação, que são derivados de enunciados singulares (no caso, os do modelo CAC). Assim, com base no processo de formulação de estratégia prescrito pelo CAC, foi formulada a hipótese a ser testada: **“A escolha dos campos da competição e dos coadjuvantes para o par produto/mercado e a definição da intensidade das armas da competição da empresa, feitas de acordo com o modelo de campos e armas da competição, aumentam seu grau de competitividade”**.

A contribuição deste artigo está na disseminação da forma de aplicar um novo processo de formulação de estratégias de negócio e operacionais, que foi capaz de formular estratégias que aumentarão a competitividade de uma concessionária de tratores. Atesta a originalidade e o ineditismo do artigo o fato de não ter sido encontrado estudo semelhante na literatura.

## 2 PRINCIPAIS DISCUSSÕES TEÓRICAS DA ESCOLA DO POSICIONAMENTO E DO MODELO RBV

O primeiro estudo aqui tratado é a escola do posicionamento de Porter, que teve origens nos trabalhos de Bain (1956) e Mason (1959). Pesquisadores e teóricos da teoria estratégica aplicaram os conhecimentos adquiridos por esses autores como base conceitual para identificar a estrutura da indústria e o cenário da concorrência, cujo modelo ficou conhecido como análise da SCP (*structure-conduct-performance*), cuja concepção do modelo advoga que a competitividade é condicionada pelo ramo de atuação da empresa (estrutura-segmento), que determina sua conduta para atingir performance ou resultados superiores (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

A justificativa teórica de Bain (1956) e Mason (1959) se baseava no pensamento de que, quando as firmas pertencentes a um ramo tivessem um desempenho acima do normal, os clientes estariam pagando preços muito altos pelos bens e serviços, o nível de inovação seria baixo e a qualidade dos bens ou serviços seria menor do que deveria, afetando o bem-estar social pela falta de maximização dos investimentos, e por esse motivo haveria necessidade de intervenção governamental para garantir o bem-estar social e a competição (BARNEY; HESTERLY, 2004). O mecanismo proposto seria a intervenção do Estado nas menos competitivas (desempenho abaixo da média), para equilibrar o setor e promover a concorrência. O poder dos monopólios e dos oligopólios representava uma ameaça à sociedade e ao seu equilíbrio econômico (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Os atributos críticos para a melhoria do desempenho consistiam em organizar o ramo de negócio dentro de três perspectivas: (1) concentração no ramo; (2) nível de diversificação dos produtos; e (3) barreiras à entrada com proteção às empresas com desempenho insatisfatório (BARNEY; HESTERLY, 2004).

Pesquisadores da gestão estratégica reverteram as intenções do paradigma SCP na aplicação da base teórica para a teoria estratégica. A inversão de aplicação explica-se porque, enquanto a teoria dos custos das transações objetivava a regulação dos ramos da economia com desempenho abaixo da média, atuante como regulador para elevação do desempenho e promoção da competitividade, na gestão estratégica o objetivo era utilizar os conceitos da estrutura do ramo de negócios para sugerir ações que reduzissem a competição entre elas, e assim obter resultados acima da média (BARNEY; HESTERLY, 2004). Trabalhos neoestruturalistas, como os desenvolvidos por Porter (1980), utilizavam o modelo básico de Bain (1956) e Mason (1959) para formulação de estratégias de empresas utilizando o poder dos monopólios em favor das empresas, contraditório à proposta de Bain e Mason.

O pesquisador com maior influência para as pesquisas em gestão estratégica utilizando o modelo da estrutura da indústria foi Porter (1979; 1980). Conhecido pelo modelo das “Cinco Forças”, Porter (1979) preencheu uma lacuna importante no campo dos estudos em estratégias. Em seus estudos, destacou a necessidade de políticas monopolistas no campo de competitividade das empresas e práticas de inovação como fator crítico de sustentabilidade na vantagem competitiva.

Autores críticos a esse modelo comprovaram com seus estudos que as empresas não são homogêneas dentro de um mesmo ramo (setor da economia), e isso enfatiza a ineficiência de explicação do modelo de posicionamento. Para esses autores, se as empresas se concentrarem em ramos específicos na busca de vantagem competitiva como pressupõe o modelo dos custos das transações, tendem a incorrer em desvantagem, dadas as particularidades observadas e a heterogeneidade de mercados.

O pesquisador mais influente a contestar a concentração do ramo como busca da vantagem competitiva foi Rumelt (1991), cuja pesquisa mostra que há geralmente mais heterogeneidade no desempenho das firmas dentro de um único ramo do que em diversos ramos. Em continuidade, seu estudo incluiu dados de relatórios de empresas manufatureiras disponíveis na federação nacional de comércio para todos os anos de 1974-1977. Como contestação, o autor conclui que os efeitos de unidade de negócios explicam 44-46% da vantagem competitiva (heterogeneidade das firmas).

Pela constatação empírica de Rumelt (1991) de diferenças entre as firmas no mesmo ramo, para Barney (1991), a principal crítica ao modelo dos custos das transações consiste no axioma defendido, como principal determinante de desempenho da firma, o ramo (concentração no negócio) no qual a firma opera. Para Foss (1997), a teoria dos recursos fundamenta-se em generalizações empíricas e postulados teóricos (verdades absolutas) resumidos da seguinte forma: como generalizações, têm-se (1) diferenças sistemáticas entre as firmas no tocante à forma como elas controlam os recursos necessários à implementação de suas estratégias e (2) essas diferenças perduram no tempo. Como postulado, defende que: (1) as diferenças nas dotações de recursos causam diferenças no desempenho e (2) o que as firmas buscam constantemente é melhorar sua performance.

Se as empresas buscam constantemente melhorar seu desempenho, a busca pela vantagem competitiva deve resultar de seus recursos e suas capacidades (BARNEY, 1991). Para tal, os recursos e capacidades devem ser: (1) valiosos (no sentido de capacitar a firma a explorar as oportunidades ambientais e/ou neutralizar as ameaças), (2) raros entre seus concorrentes ou competidores potenciais, (3) custosos de imitar e (4) sem substitutos estratégicos próximos.

Os pontos apresentados fundamentam a teoria dos recursos (RBV). A visão baseada em recursos advoga que o pensamento estratégico na busca da vantagem competitiva deve utilizar seus recursos raros e inimitáveis. A proposição central dessa corrente, com trabalhos publicados a partir da década de 1980, remete à fonte de vantagem competitiva em seus recursos e nas competências desenvolvidas e controladas pelas empresas, e apenas secundariamente na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Os recursos, de acordo com seus criadores, podem ser agrupados em quatro grupos: recursos financeiros (capital próprio, dívidas ou recursos de terceiros e retenção de ganhos), recursos físicos (desenvolvidos e usados pela firma), recursos humanos (experiência e inteligência desenvolvidos pela empresa durante sua trajetória) e recursos organizacionais (como exemplo a reputação de mercado conquistada pela organização). Os pressupostos da perspectiva da dependência dos recursos podem ser agrupados em dois grandes grupos: (1) os recursos e as capacidades podem variar significativamente entre as firmas e (2) essas diferenças podem ser estáveis (suposição de imobilidade de recursos) (BARNEY; HESTERLY, 2004).

Para Barney (1991), a lógica da dependência de recursos reforça a ideia de que as firmas devem olhar para dentro, descobrir seu próprio valor, suas singularidades no processo de formulação de suas estratégias na busca por desempenho superior, tornando onerosa para os seus concorrentes a imitação. O autor diz que, depois de reforçar suas qualidades e capacidades, a empresa deve investir recursos em mercados onde suas singularidades podem ser exploradas. Esse argumento difere do defendido pelos teóricos da teoria dos custos das transações, pois para eles um ramo pode ser pouco atraente dentro de seus critérios. Entretanto, esse ramo pode ser explorado por uma firma que utilize o conjunto adequado de valores e recursos raros, tornando ainda mais custosa a imitação para seus concorrentes (BARNEY, 1991).

Alguns pontos observados por Vasconcelos e Cyrino (2000) limitam a aplicação da teoria dos recursos, porque, segundo os autores, seus pressupostos continuam a levar em consideração mercados perfeitos, racionais e previsíveis. Para os autores, quando tratamos de ambientes com alto grau de incerteza, ambiguidade e complexidade, como indústrias emergentes, fragmentadas ou em vias de internacionalização, as mudanças de contexto passam a ser ameaças concretas à sobrevivência das firmas e algumas imperfeições do modelo podem ser observadas.

Outra fraqueza apontada pelos autores na teoria dos recursos é o fato de que, ao privilegiar a determinação da estratégia “de dentro para fora” (*inside-out*), as abordagens centradas na teoria dos recursos descartam um papel predominante que pode ser atribuído às condições ambientais. Essa posição pode ser considerada um limite à teoria dos recursos e por isso os autores enfatizam a importância de ampliar os horizontes da pesquisa em processos de mercado, considerando a mudança, inovação e dinâmica da concorrência, onde ambos os modelos têm limitações.

Por um lado os autores defendem a necessidade de focar-se no mercado (escola do posicionamento),

por outro há a necessidade de explorar os recursos desenvolvidos ao longo de sua história e que sustentam a manutenção da empresa no negócio. A dificuldade de olhar as estratégias alinhadas a esses dois objetivos (interno x externo), cujas teorias destacadas apresentam incompletude, reforça a necessidade de outros estudos que capturem o sucesso da estratégia pelo foco de uso de seus recursos no mercado específico de sua atuação. Como sustentação temos situações de concorrência schumpeteriana, que modificam a estrutura econômica de toda a indústria, por meio do processo de destruição criativa, da emergência de novas estratégias, de novas formas organizacionais e de novas competências (SCHUMPETER, 1982) e a que estuda as capacidades dinâmicas (HOGARTH; MICHAUD; 1991), com enfoque na vantagem competitiva pela exploração de recursos, transformação de fatores, alavancagem de fatores e capacidades e a constante inovação.

Isso reforça os pontos fortes do modelo de campos e armas da competição (MCAC), pela formulação de estratégias a partir do uso adequado das armas requeridas num campo de atuação para cada par produto/mercado. Nesse aspecto, tem-se a valorização da capacidade de inovar da empresa frente às exigências do mercado. Para Contador (2008), o modelo de campos e armas da competição alia as duas concepções bastante distintas: de que a competitividade da empresa provém predominantemente do seu posicionamento no mercado, dentro da visão de Porter (1980) e outra através dos fatores internos, como postulam os autores que corroboram a visão baseada em recursos (RBV) proposta por Barney (1991).

Os campos da competição retratam as possíveis estratégias competitivas de negócio: a formulação da estratégia competitiva de negócio consiste basicamente na definição do par produto/mercado e na escolha dos campos da competição e coadjuvantes para cada par produto/mercado. Analogamente, os campos da competição e os coadjuvantes representam a estratégia de posicionamento do produto no mercado e a tese condicionante do modelo é que para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado. Especificar claramente onde a empresa precisa ter alto desempenho para ser mais competitiva é um dos pontos fortes do MCAC, e seu detalhamento é dado na seção a seguir (CONTADOR, 2008).

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO: CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO (CAC)**

Nesta seção são expostos os conceitos do modelo de campos e armas da competição (CAC) necessários ao entendimento do processo de formulação da estratégia, e nas seções 4 a 7, o processo e sua aplicação à concessionária de tratores para movimentação de cargas aeroportuárias.

#### **3.1 Concepção do modelo de campos e armas da competição (CAC)**

As pesquisas realizadas em empresas de diversos segmentos econômicos, feitas principalmente a partir de 1999 para fundamentar dissertações de mestrado, transformaram o CAC num modelo bastante adequado especialmente para entender, analisar e explicar como as empresas competem, para propor medidas destinadas a ampliar a competitividade de uma empresa e para formular sua estratégia competitiva de negócio e suas estratégias competitivas operacionais alinhadas à estratégia de negócio. Suas aplicações têm sido bem-sucedidas tanto em empresas industriais quanto nas empresas de serviço.

A via epistemológica foi o caminho adotado para a concepção do CAC: o caminho da observação e reflexão sobre o processo de competição entre as empresas. Foi também o caminho da validação do modelo, a validação cognitiva da prática – se funciona, é válido.

O CAC nasceu de uma ideia simples: separar as chamadas vantagens competitivas segundo o interesse do cliente, distinguindo as que lhe interessam das que não lhe interessam. As primeiras relacionam-se aos campos da competição (como preço, qualidade do produto), e as segundas, às armas da competição (como propaganda, rapidez de produção). O interesse do cliente é o que caracteriza um campo da competição – se houver interesse, haverá competição entre empresas para conseguir sua preferência. As armas não interessam ao cliente (CONTADOR, 2008, p. 18).

#### **3.2 Campo da competição e campo coadjuvante: conceitos, definição e configuração**

Campo da competição é o locus imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, em que a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva, como preço e qualidade do produto (CONTADOR, id., ibid.). São 14 os campos da competição. Ou seja, há 14 maneiras básicas (além de suas inúmeras combinações) de a empresa se diferenciar, maneiras relativas às características de seu produto e às suas próprias características. A configuração dos campos da competição, mostrada no Quadro 2 representa os 14 campos agregados em cinco macrocampos (op. cit., p. 19).

QUADRO 2 – Os cinco macrocampos e os 14 campos da competição

MACROCAMPOS	OS 14 CAMPOS DA COMPETIÇÃO	
Competição em preço		1 - Competição em preço propriamente dito; 2 - em condições de pagamento; 3 - em prêmio/promoção.
Competição em produto		4 - Competição em projeto do produto; 5 - em qualidade do produto; 6 - em diversidade de produtos.
Competição em atendimento		7 - Competição em acesso ao atendimento; 8 - em projeto do atendimento; e 9 - em qualidade do atendimento.
Competição em prazo		10 - Competição em prazo de entrega do produto; e 11 - em prazo de atendimento.
Competição em imagem		12. Competição em imagem do produto e da marca; 13. em imagem de empresa confiável; e 14. em imagem em responsabilidade social (nos aspectos preservacionista e cívico).

FONTE: Adaptado de Contador (2008)

Além do campo da competição, há outro tipo: o **coadjuvante**. Campo da competição é aquele no qual a empresa vai efetivamente criar ou manter vantagem competitiva. Campo coadjuvante é aquele que complementa a estratégia competitiva de negócio da empresa; é um campo auxiliar que contribui para o alcance e a manutenção das suas vantagens competitivas. Como o campo da competição, ele representa um atributo do produto ou da empresa valorizado e de interesse do cliente, e são os mesmos 14 campos da competição (CONTADOR, 2008, p. 62).

É por meio da escolha de diferentes combinações entre campos de competição e campos coadjuvantes que as empresas se diferenciam entre si.

### 3.3 Arma e arma da competição: conceitos e definição

Arma é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários da empresa com atribuições homogêneas. Arma da competição é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários com atribuições homogêneas, utilizada pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva.

Contam-se às dezenas as armas de uma empresa. Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, e para competir em um campo são necessárias várias armas. A origem da vantagem competitiva está nas armas da competição (mas não só nelas, pois há outros condicionantes da competitividade, como será visto). É por meio de sua atuação sobre as armas da competição que a empresa proporciona efetividade competitiva a seus produtos ou a si própria.

As armas são classificadas por dois critérios: 1) segundo sua natureza, em: armas de produção, de atendimento, de planejamento e de apoio; e 2) segundo sua importância para a competição, em armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes para cada campo da competição, cujas definições são:

- **Arma relevante** é uma arma pertencente ao conjunto das armas da competição da empresa que proporciona elevada vantagem competitiva a ela no campo escolhido para competir – sua ter alta intensidade é o que proporciona competitividade à empresa;
- **Arma irrelevante** é uma arma pertencente ao conjunto das armas da competição da empresa que não propicia vantagem competitiva a ela nem no seu campo da competição nem no coadjuvante e que deve ter baixa intensidade, exigindo pequeno investimento.
- **Arma semirrelevante** é uma arma pertencente ao conjunto das armas da competição da empresa que proporciona mediana vantagem competitiva a ela no seu campo da competição e que deve ter intensidade média, não sendo justificável um alto investimento.

### 3.4 Concepção do CAC sobre competitividade, estratégia de negócio, estratégia operacional, vantagem e vantagem competitiva

Segundo o CAC, 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. É a capacidade da empresa em obter vantagem competitiva (CONTADOR, 2008, p. 39).

A estratégia competitiva de negócio é a estratégia de posicionamento de um produto ou da própria empresa num mercado, cuja essência está na definição do par produto/mercado e na escolha dos campos da competição e dos campos coadjuvantes para cada par produto/mercado. Ou seja, os campos da

competição retratam as possíveis estratégias competitivas de negócio.

A formulação da estratégia competitiva operacional consiste na escolha das armas da competição a serem usadas pela empresa, na determinação da intensidade de cada arma e no alinhamento das armas da competição aos campos da competição e aos coadjuvantes. Ou seja, as armas da competição retratam as estratégias competitivas operacionais da empresa, que consistem na definição das ações que a empresa deve realizar sobre cada arma.

Contador (2008, p. 45) distingue claramente vantagem competitiva de vantagem. Vantagem competitiva é uma posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente que leva uma empresa a ser mais competitiva que uma concorrente ou a si mesma em momento anterior. Vantagem é qualquer fator ou condição de superioridade da empresa com relação a uma concorrente, ou a si mesma em momento anterior, que a beneficia. Vantagem está relacionada às armas da competição, e vantagem competitiva, aos campos da competição – só há vantagem competitiva nos campos da competição. Portanto, há 14 tipos de vantagens competitivas (além de suas inúmeras combinações), um para cada campo da competição.

### 3.5 A tese do CAC e os condicionantes da competitividade da empresa

O CAC possui uma ideia central muito forte: para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado (CONTADOR, 2008, p. 109). Essa proposição foi enunciada como tese exatamente pela necessidade de ser validada, evidenciando a preocupação com o rigor metodológico. Foi validada epistemologicamente – a variável foco, que exprime matematicamente essa tese, explica, na média das pesquisas realizadas, 79% da competitividade empresarial. Especificar claramente no que a empresa precisa ter alto desempenho para ser mais competitiva é um dos pontos fortes do CAC. É essa tese que dá o critério, um critério bastante preciso e seguro, pois consegue exprimir numa frase o caminho para a empresa se tornar mais competitiva.

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

### 3.6 O submodelo quantitativo

O CAC utiliza sete variáveis quantitativas, sendo duas primárias, três fundamentais e duas terciárias. As duas primárias são as que dependem de dados obtidos na empresa: intensidade da arma e grau de competitividade. As três fundamentais constituem a essência do modelo quantitativo: intensidade média das armas, foco e dispersão. As duas terciárias decorrem das três fundamentais e são necessárias ao processo de formulação da estratégia competitiva da empresa: aproveitamento e poderio competitivo (CONTADOR, 2008, p. 109). Suas definições são:

- **Grau de competitividade** da empresa.
- **Intensidade da arma** é a intensidade com que a arma é utilizada pela empresa, avaliada entre 1 e 5. É entendida também como o grau de eficácia da utilização dos recursos da arma ou a potência e alcance de uma arma. É uma variável discreta.
- **Intensidade média das armas** é a média aritmética da intensidade de todas as armas pesquisadas. É uma variável contínua, com domínio entre 1 e 5.
- **Foco**, o mesmo que foco das armas no campo da competição, é a variável que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir, que mede a aplicação de esforços nas armas relevantes para o campo escolhido para competir. É uma variável contínua, com domínio entre 0 e 1.
- **Dispersão**, o mesmo que dispersão das armas no campo da competição, é a variável que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir, que mede a aplicação de esforços nas armas irrelevantes para o campo escolhido para competir, e é o oposto do foco.
- **Aproveitamento** é a capacidade da empresa em ser competitiva com menor custo e é medido pela diferença entre o foco e a dispersão das armas da competição no mesmo campo da competição.
- **Poderio competitivo** é a média dos valores do foco nos campos da competição e coadjuvante que formam um subconjunto de campos.

PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS PELO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO: VERIFICAÇÃO DA APLICABILIDADE A UMA CONCESSIONÁRIA E DA EFICÁCIA NA GERAÇÃO DE ESTRATÉGIAS QUE AUMENTEM SUA COMPETITIVIDADE

De acordo com Contador (2008), há correlação positiva muito forte entre o foco e o grau de competitividade da empresa – na média das pesquisas realizadas para validar o CAC, o foco explica 79% do complexo fenômeno da competitividade da empresa. Nessas pesquisas, ficou evidenciado que não há correlação entre a variável dispersão e o grau de competitividade.

## 4 PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA PELO CAC

### 4.1 Procedimento metodológico adotado no estudo

A seleção da amostra foi intencional, não-probabilística e por conveniência. Os dados foram coletados por meio de entrevistas com dirigentes da empresa, usando três questionários estruturados, elaborados a partir dos conceitos do CAC:

- Questionário 1: para coleta de informações gerais sobre a empresa, como crescimento do mercado nos últimos cinco anos, crescimento percentual das vendas da empresa, composição societária e experiência de mercado;
- Questionário 2: para coleta de informações relativas aos campos da competição e coadjuvantes atuais da empresa e dos concorrentes e os preferidos pelos clientes, segundo opinião dos dirigentes;
- Questionário 3: para coleta de informações relativas à intensidade das armas da empresas.

### 4.2 Passos para formular a estratégia competitiva por meio do CAC

A formulação de alternativas de estratégia competitiva de negócio por meio do CAC é um processo lógico. Mas a escolha da alternativa a ser adotada não é lógica, pois é uma decisão estratégica, baseada em informações incompletas. O Quadro 3 mostra os passos do processo.

QUADRO 3 – Passos do processo de (re) formulação da estratégia competitiva pelo CAC

<b>Passo 1</b> – Definir a empresa almejada, constituído pelas etapas: 1) delinear o negócio; e 2) fixar os objetivos permanentes.
<b>Passo 2</b> – Estruturar o sistema de inteligência competitiva da empresa
<b>Passo 3</b> – Entender o negócio, que consiste em entender: 1) o macroambiente empresarial; 2) a estrutura da indústria; 3) os clientes e os fornecedores; 4) os concorrentes atuais e potenciais; e 5) tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes.
<b>Passo 4</b> – Identificar e avaliar oportunidades, ameaças e riscos.
<b>Passo 5</b> – Identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes pelo CAC.
<b>Passo 6</b> – Formular a estratégia competitiva de negócio por meio do CAC.
<b>Passo 7</b> – Definir as estratégias competitivas operacionais.
<b>Passo 8</b> – Implementar as estratégias competitivas de negócio e operacionais.
<b>Passo 9</b> – Controlar os resultados da estratégia adotada.

FONTE: Contador (2008, p. 344)

Os primeiros quatro passos pouco diferem daqueles dos processos contemporâneos – por isso, não serão abordados neste artigo. As diferenças marcantes do processo prescrito pelo CAC começam no quinto passo.

## 5 5º PASSO: IDENTIFICAÇÃO DO POSICIONAMENTO COMPETITIVO DA EMPRESA E DOS CONCORRENTES

O título deste passo está incompleto. Melhor seria: “Identificar o posicionamento competitivo da empresa e o dos concorrentes, o valor atribuído pelos clientes às características do produto e as forças, fraquezas, eficiências e ineficiências da empresa”.

Este passo é constituído pelas três etapas abaixo descritas.

### 5.1 1ª etapa: Identificar o par produto/mercado a ser objeto do estudo

Foi escolhida para o estudo uma empresa concessionária de máquinas agrícolas e, dentro de seu portfólio de produtos, os tratores de roda de até 99HP para movimentação de cargas em aeroportos (produto) da região metropolitana de São Paulo (mercado).

## **5.2 2ª etapa: Identificar, para o par produto/mercado, os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa e dos concorrentes e os valorizados pelos clientes**

Esta etapa foi cumprida por meio do Questionário 2, que solicitava a indicação de até 4 dos 14 campos. Esse questionário foi respondido por três dirigentes da empresa. O CAC prescreve essa identificação porque é pela escolha de diferentes campos da competição e coadjuvantes que as empresas se diferenciam entre si.

## **5.3 3ª etapa: Obter a configuração das variáveis foco e dispersão das armas da competição nos campos da competição e coadjuvantes para o par produto/mercado**

O procedimento para calcular os valores do foco e da dispersão das armas nos campos está detalhado no livro de Contador (2008) e é composto por quatro fases:

- fase 1: determinação do conjunto das armas da competição da empresa (p. 79-90);
- fase 2: classificação das armas da competição, segundo sua relevância para a competição num determinado campo, em armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes (p. 91-97);
- fase 3: avaliação da intensidade das armas por meio de um questionário (p. 114-116), e
- fase 4: cálculo das variáveis intensidade média das armas, foco e dispersão (p. 117-121).

### **Fase 1 – Determinação do conjunto das armas da competição da concessionária**

Nesta fase, foram identificadas 53 armas da competição, mostradas na Tabela 1, obtidas pelo seguinte procedimento a partir de entrevistas feitas por um dos autores com os dirigentes da empresa: 1) seleção, na Relação de Armas que consta do Apêndice do livro de Contador (2008), de todas as atividades e recursos que têm potencial para serem armas da competição da empresa; 2) validação e complementação dessa lista, por meio de consulta às diversas áreas da empresa, utilizando um questionário que continha a descrição das armas selecionadas e no qual se perguntava se a empresa as utilizava para competir, e que resultou numa segunda lista; 3) descrição do conteúdo das armas com o auxílio das áreas da empresa, e 4) identificação, no universo de armas da segunda lista, por meio da análise de conteúdo, das armas com as características necessárias para fazer parte do conjunto de armas da competição da empresa, denominado Lista de Armas da Competição da Concessionária.

Uma arma da competição precisa ter pelo menos uma das seguintes características: 1) ser uma atividade das mais importantes de um setor administrativo, ser uma das mais frequentemente realizadas e/ou ser uma das mais onerosas em termos de pessoas e equipamentos; 2) ser um dos recursos mais importantes de um setor administrativo, ser um dos mais frequentemente utilizados e/ou ser um dos mais onerosos em termos financeiros; e 3) ser uma arma importante que o setor de tratores de rodas não utiliza, mas deveria (CONTADOR, 2008, p. 79).

### **Fase 2 – Classificação das armas da competição segundo sua relevância para competir**

Na Fase 2, as 53 armas da competição foram classificadas, segundo sua relevância para a competição em cada um dos campos identificados (na subseção 5.2), em armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes para cada um desses campos, utilizando a matriz de priorização das armas e o índice de Nihans, conforme propõe Contador (2008, p. 91-97).

### **Fase 3 – Avaliação da intensidade atual das 53 armas da competição**

Por meio do Questionário 3, foi feita a avaliação da intensidade das armas, com valores no intervalo 1 a 5, em que 1 representa o estado mais elementar e 5, o mais evoluído. O questionário continha a explicação do significado e do conteúdo de cada arma.

### **Fase 4 – Cálculo das variáveis intensidade média das armas, foco e dispersão**

O método de cálculo proposto por Contador (2008, p. 117-121) é muito simples, pois é facilitado pelo uso de uma planilha Excel. A Tabela 1 serve para ilustrá-lo.

Nas duas colunas à esquerda da Tabela 1, estão numeradas e relacionadas as 53 armas da competição selecionadas de acordo com o descrito na Fase 1.

Nas terceira e quarta colunas, intituladas Relevante e Irrelevante, estão indicadas, por um par de números 1 e 0, as armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes para o campo qualidade do atendimento, classificadas conforme exposto na Fase 2. O par (1; 0) indica que a respectiva arma é relevante – o número 1 significa que ela contribui para o foco, e o número 0, que não gera dispersão. O par (0; 0) indica que a respectiva arma é semirrelevante, evidenciando que ela não contribui para o foco, nem para a dispersão. O par (0; 1) indica que a respectiva arma é irrelevante – o número 1 significa que ela gera dispersão, e o número 0, que não contribui para o foco.

PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS PELO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO: VERIFICAÇÃO DA APLICABILIDADE A UMA CONCESSIONÁRIA E DA EFICÁCIA NA GERAÇÃO DE ESTRATÉGIAS QUE AUMENTEM SUA COMPETITIVIDADE

Na quinta coluna é anotado o valor da intensidade de cada arma da empresa, apurado na Fase 3. Como a intensidade das armas independe do campo da competição, essa coluna é sempre igual para todos os cálculos de foco e dispersão. A intensidade média das armas (2,302) é a média aritmética da intensidade das armas: 122 dividido por 53.

A sexta coluna, Pontuação em Foco, é obtida pela multiplicação da terceira coluna pela quinta. Significa considerar apenas a intensidade das armas relevantes (que correspondem ao valor 1 da terceira coluna). O foco é medido pela relação entre a soma da intensidade das armas relevantes e a intensidade máxima possível de ser obtida no conjunto das armas relevantes. A soma da intensidade das armas relevantes é obtida pela soma dos valores da coluna Foco e indicada na linha da soma (39). A intensidade máxima possível de ser alcançada nas armas relevantes é obtida pela multiplicação da quantidade de armas relevantes (13, mostrada na linha da soma da terceira coluna) por 5, que é o valor máximo da intensidade de uma arma (13 x 5 = 65). Assim, o valor do foco da empresa no campo qualidade do atendimento (0,600), mostrado na última linha, é obtido pela divisão de 39 por 65.

O valor da dispersão é obtido de forma análoga. A sétima coluna, Pontuação em Dispersão, é obtida pela multiplicação da quarta coluna pela quinta. Significa considerar apenas a intensidade das armas irrelevantes.

## 6 6º PASSO: FORMULAR A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO POR MEIO DO CAC

Há consenso de que o sucesso da empresa advém da diferenciação. E como ela se diferencia? Segundo o CAC, ela se diferencia por meio de um produto adequado ao mercado a que se destina e pela escolha adequada dos campos da competição e coadjuvantes para cada par produto/mercado. Se a empresa decidir competir em preço, por exemplo, precisa ter um produto adequado ao mercado que valoriza preço baixo.

As informações coletadas e as variáveis calculadas na fase 4 da quinta etapa foram sintetizadas na Tabela 1. Ela facilita a formulação da estratégia competitiva de negócio exatamente por apresentar, numa única folha, um mapa estratégico de cada par produto/mercado.

TABELA 1 – Mapa estratégico da empresa concessionária de máquinas agrícolas

Produto: Tratores de roda para movimentação de cargas em aeroportos							
Mercado: Aeroportos da região metropolitana de São Paulo							
CAMPOS DA COMPETIÇÃO	Preço	Qualidade do produto	Qualidade do atendimento	Assistência após a venda	Prazo entrega do produto	Prazo de atendimento	Imagem do produto e da marca
valorizados pelos clientes	4º		1º	2º	3º		
do concorrente	3º	1º	2º				
atuais da empresa		1º	2º		3º		
VARIÁVEIS DA EMPRESA							
Foco da empresa	0,520	0,522	0,600	0,727	0,633	0,611	0,573
Dispersão da empresa	0,477	0,435	0,357	0,372	0,400	0,318	0,442
Aproveitamento da empresa	0,043	0,087	0,243	0,355	0,233	0,293	0,131
Posto do foco/aproveitamento	7/7	6/6	4/3	1/1	2/4	3/2	5/5
PROPOSTA							
Campos da competição e coadjuvantes propostos			1º campo competição	2º campo competição	1º campo coadjuvante		2º campo coadjuvante

FONTE: Autores

Antes de apresentar as razões da escolha dos campos mostrados na última linha da Tabela 1, que representam a estratégia competitiva de negócio da concessionária no par produto/mercado citado, é conveniente relembrar alguns conceitos já expostos. O **foco** mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva num campo, e há correlação muito forte entre ele e o grau de competitividade da empresa – na média das pesquisas realizadas por Contador para validar o CAC, ele explica 79% do complexo fenômeno da competitividade da empresa, ou seja, quanto maior o foco, maior o grau de competitividade da empresa. A **dispersão** mede a aplicação de esforços nas armas que não

proporcionam vantagem competitiva num campo e representa desperdício de recursos, sendo que quanto mais baixo for seu valor, mais eficiente é a empresa nesse campo; além disso, não foi encontrada correlação entre ela e o grau de competitividade. Entretanto, a interpretação do valor da dispersão precisa ser cuidadosa, porque uma arma relevante para um campo (aquela que dá vantagem competitiva nesse campo e proporciona foco) pode ser irrelevante para outro, o que acarreta dispersão neste último campo. A variável **aproveitamento** evidencia a capacidade da empresa em ser competitiva com menor custo e é medida pela diferença entre o foco e a dispersão no mesmo campo.

Inicialmente, devem ser mencionados: 1º) os tratores de roda de até 99HP para movimentação de cargas em aeroportos disponíveis no mercado, oriundos principalmente de cinco grandes montadoras, são bastante semelhantes, e seus preços de referência, bastante próximos; 2º) esses produtos são de alto valor agregado; 3º) o volume de vendas no segmento é reduzido; e 4º) a concessionária é líder de mercado nesse segmento.

A escolha dos campos mostrados na última linha da Tabela 2 foi feita de acordo com as 10 diretrizes gerais para a formulação da estratégia competitiva de negócio sugeridas por Contador (2008, p. 385-395), e de acordo com suas recomendações relativas ao ciclo de vida do produto, ao estágio de evolução do mercado e à participação de mercado da empresa.

O campo qualidade do atendimento foi escolhido como primeiro campo da competição porque: 1º) é o mais valorizado pelos clientes, que, haja vista o alto preço do produto, desejam um ótimo atendimento (diretriz 1); 2º) é o segundo campo da competição do concorrente, o que dará vantagem competitiva à empresa nesse campo (diretriz 3); 3º) apesar de seu foco (0,600) ser apenas o quarto mais alto (diretriz 2), os investimentos necessários ao aumento de seu valor não são vultosos, e 4º) sua dispersão (0,357) é a segunda mais baixa e seu aproveitamento (0,243) é o terceiro melhor (diretriz 4).

O campo assistência após a venda foi escolhido como segundo campo da competição pelas seguintes razões: 1ª) é o segundo mais valorizado pelos clientes (diretriz 1), porque o trator precisa permanecer em operação o maior tempo possível; 2ª) não foi eleito nem como campo da competição nem como coadjuvante pelo concorrente, o que dará forte vantagem competitiva à concessionária nesse campo (diretriz 3); 3ª) seu foco (0,727) é o mais alto (diretriz 2), e 4ª) sua dispersão (0,372) é a terceira mais baixa e seu aproveitamento (0,355) é o melhor (diretriz 4). Esses três valores mostram que a empresa já é forte nesse campo e, ao melhorar a disponibilidade de peças de reposição e os serviços de manutenção, ampliará sua vantagem competitiva.

O campo prazo de entrega do produto foi escolhido como o primeiro campo coadjuvante porque: 1º) é o terceiro mais valorizado pelos clientes (diretriz 1), pois, como normalmente postergam a compra do trator, devido à exigência de alto investimento, quando resolvem adquiri-lo desejam recebê-lo em curto espaço de tempo; 2º) não foi eleito nem como campo da competição nem como coadjuvante pelo concorrente, o que dará vantagem competitiva à empresa nesse campo (diretriz 3); 3º) seu foco (0,633) é o segundo mais alto (diretriz 2), evidenciando que pode ser aumentado com baixo investimento, e 4º) sua dispersão (0,400) é a quarta mais baixa e seu aproveitamento (0,233) é o quarto mais alto (diretriz 4).

O campo imagem do produto e da marca foi escolhido como segundo campo coadjuvante pelas seguintes razões: 1ª) apesar de não ser explicitamente valorizado pelos clientes, julgou-se conveniente reforçar a imagem (diretriz 1); 2ª) não foi eleito nem como campo da competição nem como coadjuvante pelo concorrente, o que dará vantagem competitiva à empresa nesse campo (diretriz 3); 3ª) seu foco (0,573) é o quinto (diretriz 2), o que exigirá alguns investimentos para aumentar seu valor, e 4ª) apesar de sua dispersão (0,442) ser a segunda mais alta, e seu aproveitamento (0,131), o quinto (diretriz 4), é uma situação passível de ser melhorada.

O campo preço não foi escolhido, pois: 1º) o cliente tem preço apenas como seu quarto critério de decisão (diretriz 1); e 2º) a empresa é fraca nesse campo, já que suas armas relevantes têm baixa intensidade, evidenciada pelos baixos valores do foco e do aproveitamento e pela alta dispersão, o que exigiria investimentos vultosos.

Os quatro campos escolhidos têm **poderio competitivo** (0,633), que é a média dos valores do foco nesses campos, relativamente alto (diretriz 2), mostrando força da empresa.

Além de todas essas razões, deve-se mencionar que: 1º) os quatro campos escolhidos não são incompatíveis entre si (diretriz 5); 2º) não se julgou necessário utilizar produtos coadjuvantes (diretriz 6); 3º) não foi possível levar em consideração a satisfação do concorrente com sua posição competitiva e com sua rentabilidade, nem suas possíveis reações estratégicas (diretriz 7); 4º) não há turbulência previsível no atual ambiente empresarial (diretriz 8); 5º) os quatro campos não afetam nem são afetados pela estrutura da indústria (PORTER, 1979) (diretriz 9), e 6º) a nova estratégia competitiva, segundo os dirigentes, levará a empresa a alcançar os objetivos fixados pelos proprietários e a atender aos interesses dos *stakeholders* mais influentes (diretriz 10). Deve-se mencionar também que foram levadas em consideração as recomendações relativas ao ciclo de vida do produto, ao estágio de evolução do mercado e à participação de mercado da empresa.

## 7 7º PASSO: DEFINIR AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS OPERACIONAIS

### 7.1 Definição da intensidade das armas proposta para a concessionária

Se a estratégia de negócio está relacionada aos campos da competição, a operacional está relacionada às armas da competição. Pelo modelo CAC, é muito fácil definir a estratégia competitiva operacional, pois seu processo está fundamentado na variável foco. Como comprovou Contador (2008, p. 127-154), o foco é a variável que explica a competitividade das empresas – já foi mencionado que, no conjunto de pesquisas realizadas por Contador para validar o modelo CAC, a média do índice de correlação de Pearson entre o foco e o grau de competitividade foi 0,89 (o que implica no coeficiente de explicação de 0,79), não tendo sido encontrada correlação entre dispersão e grau de competitividade.

Assim, a definição da estratégia competitiva operacional, segundo o processo prescrito pelo CAC, é óbvia: basta definir medidas administrativas para aumentar o foco, ou seja, aumentar a intensidade das armas relevantes aos campos da competição e coadjuvantes, e eventualmente diminuir a das irrelevantes, o que reduz a dispersão.

No caso da concessionária de tratores, foram adotadas as recomendações de Contador (2008, p. 400-405) sobre a intensidade que uma arma deve ter em função da sua relevância para os campos da competição e coadjuvantes. A Tabela 2 mostra, parcialmente, a relevância das 53 armas para cada campo da competição e coadjuvantes escolhidos para a empresa e a intensidade atual, a sugerida pelo CAC e a proposta para a empresa. No caso, decidiu-se não reduzir a intensidade atual das armas irrelevantes, imaginando que numa futura revisão da estratégia, quando outros campos poderão ser escolhidos, algumas delas talvez se tornem relevantes.

TABELA 2 – Relevância das armas, peso para cálculo do foco e dispersão conjuntos e intensidades de cada arma

Nº	Armas da competição	Relevância das armas nos campos				Peso p. foco conj		Intensidade da arma		
		Qualid. do atendim.	Assist. após a venda	Prazo entrega produto	Imagem produto marca	Armas relev.	Armas irrelev.	Atual	Sugeri-da pelo CAC	Proposta para a empresa
	<b>ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO</b>									
1	Rede ou canais físicos de vendas	R	S	R	I	1,67	0	5	5	5
2	Layout ou arranjo físico	S	I	I	R	0	0	1	2	2
3	Administração de vendas	R	R	R	S	1,67	0	4	5	5
4	Estilo arrojado e adequado de vendas	S	S	I	S	1	0	3	3	3
5	Financiamento ao cliente	S	I	I	I	0	0	3	2	3
6	Assistência técnica	R	R	S	S	1,67	0	5	5	5

FONTE: Autores

### 7.2 Avaliação do foco e da dispersão decorrentes da nova estratégia competitiva

Como já mencionado, há forte correlação estatística entre foco e competitividade da empresa. Por isso, é interessante calcular o valor do foco para o conjunto dos campos que representa a nova estratégia competitiva a fim de avaliar o impacto na competitividade.

Considerando que a importância da arma relevante para um campo depende de ele ser da competição ou coadjuvante, Contador (2008, p. 403) definiu pesos para cálculo do foco e dispersão de um conjunto de campos. Assim, com os pesos, mostrados parcialmente na Tabela 3, calcularam-se o valor do foco e da dispersão para o conjunto dos campos da competição e coadjuvantes escolhidos para a empresa: qualidade do atendimento, assistência após a venda, prazo de entrega do produto e imagem do produto e da marca.

O valor do foco conjunto relativo à estratégia de negócio proposta para tratores destinados à movimentação de carga em aeroportos é 0,867. O foco para o conjunto dos campos atuais da concessionária pode ser considerado aproximadamente como a média ponderada entre os valores do foco para o campo da competição qualidade do produto (0,522 x 1,67), para o primeiro campo coadjuvante qualidade do atendimento (0,600 x 1,33) e para o segundo campo coadjuvante prazo de entrega do produto (0,633 x 1), valores que estão mostrados no mapa estratégico da Tabela 2. Efetuado esse cálculo, chega-se a 0,575, que é o valor aproximado do foco conjunto atual. Como o valor do foco conjunto da estratégia proposta é 0,867, conclui-se que houve um aumento de cerca de 50%, o que sem dúvida promoverá aumento no grau de competitividade da empresa. Deve-se mencionar que esse aumento de cerca de 50% foi obtido com um aumento de apenas 29,5% no valor da intensidade média das armas, que passou de 2,302 (Tabela 1) para 2,981.

A dispersão conjunta para os campos propostos é 0,329, valor menor que as dispersões relativas aos campos atuais apresentadas na Tabela 2. Esse é o real valor da dispersão da estratégia proposta, que, apesar de representar desperdício de recursos, é bastante razoável, uma vez que não foi reduzida a

intensidade das armas irrelevantes, pela razão exposta.

Como conclusão, pode-se afirmar que o processo exposto tem a vantagem de gerar estratégias operacionais perfeitamente alinhadas à estratégia de negócio, pois, como o foco é a variável que mede o alinhamento das armas ao campo da competição, a estratégia competitiva operacional já nasce alinhada à de negócio. Não há esforço para alinhar, como, por exemplo, o exigido pelo *Balanced Scorecard*.

### 7.3 Definição das estratégias competitivas operacionais: o plano de ação

Definida a intensidade que cada arma deve ter para alcançar os novos valores do foco e da dispersão, falta somente definir medidas administrativas para alcançar esses valores, ou seja, definir o plano de ação, envolvendo investimentos, melhorias e realocações de recursos, pois geralmente é possível passar alguns recursos das armas irrelevantes para as armas relevantes, o que reduz os custos da implementação das estratégias competitivas operacionais.

A facilidade do processo está no fato de se saber exatamente o que e como fazer, pois as armas da competição já foram identificadas e suas intensidades atuais, avaliadas. Assim, as pessoas que avaliaram a intensidade de cada arma sabem exatamente o que é necessário para elevar (ou reduzir) a intensidade da arma. O Quadro 3, na seção 8 seguinte, mostra a título de exemplo as ações estratégicas para passar a intensidade da arma 03 – Administração de vendas – do valor atual (4) para o valor proposto (5).

## 8 AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS PELA CONCESSIONÁRIA

A estratégia competitiva do negócio tratores de roda para movimentação de carga em aeroportos da região metropolitana de São Paulo, consubstanciada na definição dos campos da competição e coadjuvantes, e as estratégias competitivas operacionais, consubstanciadas no plano de ação envolvendo investimentos e melhorias, foram submetidas à avaliação de quatro diretores da empresa, com o intuito de verificar se são aderentes à realidade e aceitáveis. Para tanto, foi elaborado um questionário, parcialmente mostrado no Quadro 4, contendo uma escala tipo Likert.

QUADRO 4 – Questionário para avaliar as estratégias operacionais competitivas propostas

Assinale com um (X) a alternativa que mais lhe convier

Ações estratégicas	DT	D	I	C	CT
<b>Arma 03 – Administração de vendas (Intensidades: atual = 4 e proposta = 5)</b>					
Implantar um sistema para monitorar as visitas efetuadas aos clientes					
Implantar um banco de dados sobre o parque de máquinas usadas dos clientes, objetivando influenciar as intenções de compra					
Implantar um sistema de controle dos agendamentos assumidos com os clientes, de modo a atendê-los dentro do prazo estabelecido					
DT = Discordo totalmente. D = Discordo. I = Indiferente. C = Concordo. CT = Concordo totalmente.					

FONTE: Autores

A estratégia competitiva de negócio proposta foi aceita pelos quatro diretores da concessionária e, das 57 ações estratégicas operacionais propostas para aumentar a intensidade das 19 armas relevantes, 49 (86%) foram aceitas (concordância e concordância total) e apenas 4 (7%) não foram aceitas (discordância e discordância total).

## 9 CONCLUSÕES E DISCUSSÃO

O estudo aqui relatado teve como objetivos: 1) verificar a aplicabilidade e a maneira de aplicar o processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo CAC à comercialização de tratores de roda para movimentação de cargas em aeroportos; 2) testar a eficácia do processo para a geração de estratégias competitivas de negócio e operacionais que aumentem a competitividade da concessionária; 3) avaliar as deficiências e dificuldades do processo, e 4) adquirir conhecimento sobre um novo instrumento da Teoria da Competitividade.

Para a avaliação das propostas de estratégias, foi utilizado o método popperiano dedutivo de prova (POPPER, 1968), segundo o qual, uma proposição só pode existir se for devidamente formulada antes de ser testada pela experiência, por métodos sistemáticos de observação, que são derivados de enunciados singulares (no caso, os do modelo CAC). Assim, com base no processo de formulação de estratégia prescrito pelo CAC, foi formulada a hipótese a ser testada: **“A escolha dos campos da competição e dos coadjuvantes para o par produto/mercado e a definição da intensidade das armas da competição da**

**empresa, feitas de acordo com o modelo de campos e armas da competição, aumentam seu grau de competitividade?”.**

Diante dos resultados da avaliação das estratégias pelos quatro diretores da concessionária, pode-se concluir que a hipótese foi verificada, ou seja, que o processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo CAC gerou estratégias competitivas de negócio e operacionais que, na opinião de quatro diretores, aumentam a competitividade da empresa.

Condensar uma grande quantidade de informações em algumas variáveis constitui a essência e a vantagem de um modelo. Em geral é possível construir modelos que são muito simples e ainda assim conseguir empregá-los para prever e explicar fenômenos com alto grau de precisão. A razão disso é que, embora seja necessário um grande número de variáveis para prever um fenômeno com exatidão, um pequeno número explica geralmente a maior parte dele. A dificuldade está em descobrir as variáveis certas e a relação correta entre elas. O CAC satisfaz essas duas condições essenciais de um modelo: 1) ser simples de entender e aplicar, e 2) fornecer uma representação simplificada, mas realista do problema real.

Outro mérito do CAC a ser destacado é sua capacidade de explicar, por meio da variável foco, 79% (na média das pesquisas realizadas por Contador) do complexo fenômeno da competitividade empresarial.

A deficiência do CAC reside na sua incapacidade de formular a estratégia corporativa, já reconhecida por Contador (2008, p. 34). Sendo o CAC um modelo analógico, não possui um constructo análogo à estratégia corporativa como tem em relação à estratégia competitiva de negócio, representada pelos campos da competição de cada par produto/mercado, e à estratégia operacional, representada pelas armas da competição e suas intensidades.

Enfim, pode-se afirmar que o estudo relatado neste artigo atingiu plenamente os seus objetivos mencionados na subseção 1.2. Não obstante o processo ter sido aplicado a uma concessionária, o exposto neste artigo aplica-se à formulação da estratégia de qualquer empresa inserida num ambiente competitivo conforme apresentado no Quadro 1, já testado em vários setores da economia brasileira.

## REFERÊNCIAS

- ANFAVEA Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. Assessoria de Planejamento Econômico e Estatístico. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/tabelas.html>>. Acesso em: 07 jul. 2010.
- BAIN, J. S. **Barriers to new competition**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1956.
- BARNEY, J., Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais: ação e análise organizacional**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3. p. 131-179.
- CONTADOR, J. Celso. Campos da competição. **Revista de Administração (USP)**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 32-45, jan.- mar. 1995a.
- \_\_\_\_\_. Armas da competição. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 50-64, abr.-jun. 1995b.
- \_\_\_\_\_. **Campos e armas da competição: novo modelo de estratégia**. São Paulo, 2008.
- CARNIELLO, M.T. **Formulação de estratégias competitivas pelo modelo de campos e armas da competição: verificação da validade para um hospital**. São Paulo, 2009. Dissertação [Mestrado] – Universidade Nove de Julho. 232p.
- CORREA, S. A. M.; FERREIRA, A. A. Estratégia competitiva das academias de ginástica da cidade de São Paulo. **Revista da FACEF Pesquisa**, v. 12, n. 1, p. 63-76, 2009.
- COSTA, M. M. da; SANCHES, Cida; MARIETTO, M. L.; SILVA, O. R. Campos e armas da competição: um modelo para formular estratégia de produção nas pequenas e médias empresas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 4, n. 3, 2007.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1513, 1989.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- FOSS, N. J. Resources and strategy: a brief overview of themes and contributions. In: FOSS, N. S. **Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective**. New York: Oxford University Press, 1997. p. 3-18.
- GOMES, L.S. **Micro e pequenas empresas: especificação dos requisitos de um software para formulação estruturada de estratégias competitivas fundamentada no modelo de campos e armas da competição**. São Paulo, 2007. Dissertação [Mestrado] – Universidade Nove de Julho. 152p.
- HOGARTH, R.; MICHAUD, C. **Longevity of business firms: a four-stage framework**. Fontainebleau: INSEAD, 1991.
- KUPFER, D. Uma abordagem neo-schumpeteriana da competitividade industrial. **Ensaio FEE**, Ano 17, n. 1, p. 355-372, 1996.

MASON, E.S. **The corporation in modern society**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1959.

MINAMI Jr., K. **Análise da competitividade das empresas de transporte aéreo brasileiras**. São Paulo: UNINOVE (Universidade Nove de Julho), dissertação de mestrado, 2006, 299p.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 1, p. 107-114, Jan.-Feb. 1994.

NAVE, J. G. B. **Estudo da competitividade das empresas brasileiras do setor de fibras e filamentos químicos por meio do modelo de campos e armas da competição**. São Paulo, 2007. Dissertação [Mestrado] – Universidade Nove de Julho. 264p.

POPPER, Karl. **The logic of scientific discovery**. New York: Harper & Row, 1968.

PORTER, M. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, p. 137, Nov.-Dec., 1979.

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

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In: LAMB, Robert (ed.). **Competitive Strategic Management**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1984, 556-570.

\_\_\_\_\_. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, n. 12, p. 167-186, 1991.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalisme, socialisme et démocratie**. Paris: Payot, 1982.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE** (FGV), v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.