
PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA PELO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

ARTIGO – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

José Celso Contador

Professor Livre-Docente da UNESP (aposentado), Professor Titular do Programa de Mestrado em Administração da Uninove e da UNIP – São Paulo-SP, Brasil
E-mail: celsocontador@terra.com.br

Recebido em: 1/7/2009

Aprovado em: 16/10/2009

RESUMO

Campos e Armas da Competição (CAC) é um modelo da Teoria da Competitividade validado cientificamente, que, por ser qualitativo e quantitativo, tem vantagens em relação ao modelo de Porter, ao RBV e ao *Balanced Scorecard*. Ele 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. As primeiras dizem respeito aos campos da competição, e as segundas, às armas da competição. Os campos da competição estão relacionados à estratégia competitiva de negócio, e as armas da competição, às estratégias competitivas operacionais. A metodologia utiliza as seguintes variáveis matemáticas: grau de competitividade, intensidade das armas, intensidade média das armas, foco e difusão.

Palavras-chave: Teoria da Competitividade, Vantagem Competitiva, Campo da Competição, Arma da Competição, Estratégia Competitiva de Negócio, Estratégia Competitiva Operacional.

COMPETITIVE STRATEGY FORMULATION BASED ON THE FIELDS AND WEAPONS OF COMPETITION MODEL

ABSTRACT

The Fields and Weapons of Competition is a model of Competitiveness Theory which is scientifically validated because it is qualitative and quantitative and thereby presents some advantages compared to models of Porter, RBV and Balanced Scorecard. It started simply by separating only those subjects of interest to the client, so-called competitive advantages, from the remainder. Fields of competition are about competitive business strategy and weapons of competition concern competitive operating strategies. Mathematical variables of degree of competitiveness, intensity of weapons, average intensity of weapons, focus and diffusion are included in the methodology.

Key words: Competitive Strategy, Competitive Advantage, Field of the Competition, Weapon of the Competition, Competitive Business Strategy, Competitive Operational Strategy.

PROCESO DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA POR EL MODELO DE CAMPOS Y ARMAS DE LA COMPETICIÓN

RESUMEN

Campos y Armas de la Competición (CAC) es un modelo de la Teoría de la Competitividad convalidado científicamente, que, por ser cualitativo y cuantitativo, tiene ventajas en relación al modelo de Porter, al RBV y al Balanced Scorecard. Él nació de una idea simple: separar, de acuerdo con el interés del cliente,

las llamadas ventajas competitivas, distinguiendo las que le interesan de las que no le interesan. Las primeras se refieren a los campos de la competición, y las segundas, a las armas de la competición. Los campos de la competición están relacionados a la estrategia competitiva del negocio, y las armas de la competición, a las estrategias competitivas operacionales. La metodología utiliza las siguientes variables matemáticas: grado de competitividad, intensidad de las armas, intensidad media de las armas, foco y difusión.

Palabras-clave: *Teoría de la Competitividad, Ventaja Competitiva, Campo de la Competición, Arma de la Competición, Estrategia Competitiva de Negocio, Estrategia Competitiva Operacional.*

1. INTRODUÇÃO: O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

Para a concepção do modelo de campos e armas da competição (CAC) foram necessárias extensa pesquisa bibliográfica e várias centenas de pesquisas em empresas, cujos resultados permitiram aprofundar os conceitos sobre competitividade. A evolução dos conceitos teóricos iniciais (CONTADOR, 1995a, 1995b) resultou na concepção de um modelo consistentemente estruturado, cientificamente validado, simultaneamente qualitativo e quantitativo e que se tem mostrado muito adequado e eficiente para explicar as vantagens competitivas e analisar e ampliar a competitividade da empresa.

O CAC alia duas concepções bastante distintas: a concepção de que a competitividade da empresa provém predominantemente de seu posicionamento no mercado, como pensa Porter (1980), e a concepção de que ela provém basicamente de seus fatores internos, como postulam os autores adeptos da RBV.

Para Porter (1980), há dois tipos básicos de vantagem competitiva – baixo custo e diferenciação –, que determinam três estratégias genéricas – liderança em custo, diferenciação e enfoque. Nesse aspecto o CAC é mais detalhado, pois, ao definir 14 campos da competição, evidencia todas as possíveis formas de a empresa se diferenciar, diferenciação consubstanciada na estratégia competitiva de negócio. Os campos da competição representam as 14 formas de as empresas obterem vantagens competitivas.

A RBV enfatiza os fatores internos da empresa – a empresa obtém vantagem competitiva sustentada se os recursos forem valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (BARNEY, 1986a, 1986b, 1991, 2001). O CAC possui certa semelhança com a RBV, mas é menos restritivo, pois reconhece que os recursos estão disponíveis a todas as empresas do mesmo segmento econômico, portanto não são raros nem de difícil imitação e substituição. A diferença entre uma empresa e outra, nesse caso, é representada pela intensidade do recurso, denominada intensidade da arma. Além disso, o CAC dá maior ênfase do que a RBV ao ambiente (concorrentes, clientes e demais fatores ambientais) e ao posicionamento competitivo da empresa e dos seus produtos.

Tanto para o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1992, 1993, 1996, 1997) quanto para o CAC, o alinhamento das estratégias é fundamental para o sucesso competitivo.

Contador (2008) destaca quatro importantes propriedades do CAC: 1) explicita todas as possíveis estratégias competitivas de negócio, representadas pelos campos da competição; 2) possui diversas variáveis matemáticas que, aliadas a análises qualitativas, fundamentam convincentemente suas proposições; 3) possui uma tese explícita, um pensamento central forte que orienta com segurança o processo de ampliação da competitividade e o de formulação das estratégias competitivas da empresa perfeitamente alinhadas entre si; e 4) é de fácil entendimento e aplicação.

Este artigo apresenta uma metodologia de formulação da estratégia competitiva desenvolvida segundo os conceitos do CAC, metodologia diferente das existentes. Ela 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.

Três das analogias feitas pelo modelo CAC são utilizadas na metodologia: 1) os campos da competição e coadjuvantes e o par produto/mercado representam a estratégia competitiva de negócio da empresa; 2) as armas da competição e suas respectivas intensidades representam a estratégia competitiva operacional; e 3) a variável matemática foco mede o alinhamento das armas da competição aos campos da competição e coadjuvantes.

A palavra processo, que está no título, pode induzir o leitor à expectativa de uma solução determinística do tipo “Segue os passos e chegarás à estratégia acertada”. A ideia não é bem essa. Pretende-se propor um processo que minimize as incertezas, leve mais rapidamente à formulação de uma estratégia competitiva e tenha alta probabilidade de sucesso.

A parte quantitativa do modelo CAC está assentada nas suas sete variáveis matemáticas: grau de competitividade da empresa, intensidade da arma, intensidade média das armas, foco, dispersão, aproveitamento e poderio competitivo (CONTADOR, 2008).

2. NATUREZA DA DECISÃO ESTRATÉGICA

Para entender a natureza da decisão estratégica é necessário relembrar os conceitos de problema e de decisão segundo a perspectiva da Teoria da Decisão, para a qual todo problema administrativo equivale a um processo de decisão.

Segundo Kilmann (1977), problema é uma discrepância entre a realidade e uma situação desejada. Para o filósofo Rubem Alves (2004), “problema é construir uma ordem ainda invisível de uma desordem visível e imediata”, o que implica a pressuposição de que há a ordem e de que é possível descobri-la. “A observação sugere, mas não dá a resposta. É necessário imaginação. Foi preciso muita imaginação a Copérnico, Galileu, Kepler, Newton e Einstein, porque o jogo de xadrez que eles observavam era muito complicado. A observação, sozinha, os teria deixado apenas com a descrição do tabuleiro e do movimento das peças” (ALVES, 2004).

Os problemas podem ser estruturados e não estruturados. O problema estruturado é perfeitamente definido, pois suas variáveis são conhecidas (MITROFF; SAGASTI, 1973). Para o problema estruturado há três tipos de decisão (RAIFFA, 1977): decisão sob certeza, sob risco e sob incerteza. O problema não estruturado não pode ser perfeitamente definido, pois uma ou mais de suas variáveis são desconhecidas ou não podem ser determinadas com alguma certeza. É o caso dos problemas da Teoria dos Jogos, nome dado por Von Neumann e Morgenstern (1944) para designar os métodos matemáticos de escolha de estratégias em situações nas quais há mais de um agente decidindo num ambiente de disputa competitiva.

Zaccarelli (2000) caracteriza, em primeiro lugar,

[...] estratégia como um problema e começa distinguindo solução lógica de decisão estratégica. A primeira se aplica às situações onde há suficiente quantidade de informação para resolver o problema. A segunda, às situações onde há incerteza, insuficiência de informações e oponentes com reações imprevisíveis. Se o agente dispuser de todas as informações relevantes, vai resolver com lógica e será vencedor. Mas, se não dispuser de todas as informações, vai decidir, pois não pode ser lógico e vai correr riscos. Portanto, estratégia não é um problema de lógica. Só soluções lógicas podem ser chamadas de certas ou erradas; decisões estratégicas,

não – não existe estratégia certa, existe estratégia que deu certo, assim como não existe estratégia errada, existe estratégia que deu errado.

Zaccarelli (2000) evidencia que “a uma decisão estratégica se seguem reações dos oponentes, que obrigam a empresa a tomar nova decisão estratégica. Ou seja, em estratégia há interações sucessivas, o que a caracteriza como um jogo competitivo”.

Postos esses conceitos, pode-se afirmar que os problemas de estratégia empresarial geralmente são não estruturados, dinâmicos, não cooperativos, possuem informação incompleta e são tratados por agentes que atuam de acordo com seus próprios interesses. Portanto, não permitem solução lógica.

Pelo exposto nesta seção, nota-se a complexidade da decisão estratégica. Essa complexidade esteve presente durante a concepção do processo de formulação da estratégia competitiva aqui relatado. Entretanto, esse processo, como será visto, é dotado de passos lógicos – com exceção de um, a tomada da decisão sobre qual alternativa adotar –, o que lhe dá vantagens.

3. PASSOS PARA FORMULAR E IMPLEMENTAR A ESTRATÉGIA

Para formular e implementar a estratégia competitiva, utilizando-se o modelo CAC, são necessários nove passos, cada qual constituído por etapas: 1) definir a empresa almejada, delineando o negócio e fixando os objetivos permanentes; 2) estruturar o sistema de inteligência competitiva da empresa; 3) entender o negócio; 4) identificar e avaliar as oportunidades, ameaças e riscos e analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade; 5) formular alternativas de estratégia competitiva de negócio usando o 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.

A formulação ou reformulação da estratégia competitiva é necessária quando surgir uma oportunidade, ou uma ameaça, ou o desejo de tornar-se mais competitiva, ou quando for constatada insatisfação do proprietário com a estratégia atual.

4. OS PRIMEIROS QUATRO PASSOS

Os primeiros quatro passos não apresentam novidades. Como a bibliografia sobre eles é rica, serão feitos aqui apenas alguns comentários esclarecedores.

4.1. 1º passo: Definir a empresa que se deseja ter

O proprietário, baseado em seus valores e crenças, possui, com razoável clareza, a imagem da empresa que deseja ter. O dono de uma pequena padaria, por exemplo, pode ficar satisfeito em ter apenas um ponto de venda ou pode pretender criar uma rede. Um jovem empresário pode imaginar sua empresa expandindo-se constantemente. Essa imagem transforma-se em objetivos permanentes. Assim, todas as empresas possuem objetivos permanentes, nem sempre explícitos, que refletem os objetivos pessoais de seu proprietário. O adjetivo permanente não atribui ao objetivo um caráter de imutabilidade, mas pretende caracterizar um grau elevado de perenidade.

Um objetivo permanente não impõe meta numérica nem prazo, diferentemente do que prega o planejamento estratégico.

4.2. 2º passo: Estruturar o sistema de inteligência competitiva da empresa

Para o modelo de campos e armas da competição, inteligência competitiva é a capacidade de entender o ambiente empresarial e o funcionamento da empresa, identificar e avaliar oportunidades e ameaças e formular alternativas de estratégia competitiva.

No seu conceito original, tinha por objetivo antecipar a ação dos concorrentes, com a finalidade de ganhar mercado. A proposta aqui é mais ampla, como a adotada por algumas grandes empresas: a Siemens, a Shell, o Banco do Brasil (ÁLVARES, 2005).

De acordo com esse conceito mais amplo, o sistema de inteligência competitiva precisa ter as seguintes funções para poder cumprir o que dele espera a metodologia baseada no modelo CAC: 1) entender o macroambiente empresarial; 2) entender a estrutura da indústria; 3) entender os clientes e os fornecedores; 4) identificar os concorrentes atuais e os potenciais e tentar descobrir de onde surgirão e

quem serão os novos concorrentes; 5) entender os concorrentes atuais; 6) identificar e avaliar as oportunidades e ameaças; 7) analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade; 8) analisar as vantagens competitivas da empresa e dos concorrentes; 9) formular alternativas de estratégia competitiva; 10) definir a estratégia operacional e as coadjuvantes e coordenar sua implementação; 11) controlar os resultados da estratégia adotada; e 12) disseminar em toda a empresa o conhecimento que gerou. Essas atribuições são as dos passos do processo de (re)formulação da estratégia competitiva, com exceção do sexto passo, que trata da decisão sobre a estratégia competitiva. Como se desprende dessas funções, a inteligência competitiva corresponde ao *Strategic Management Office* das grandes corporações.

A inteligência competitiva assenta-se sobre o sistema de informação estratégica, cuja finalidade é coletar, selecionar, analisar, classificar, armazenar, restituir e distribuir informação às áreas da empresa que poderão ser beneficiadas pela informação rápida e oportuna. As informações podem ser coletadas eticamente, evitando-se a antiga conotação de espionagem industrial ou informação privilegiada, pois essas informações estão disponíveis em bancos de dados, publicações, estudos, etc. Esse trabalho é atualmente facilitado por *softwares* denominados *business intelligence* (BI), dos quais os mais conhecidos são: *data warehouse*, *data mart* e *data mining* (SORDI, 2003).

O sistema de inteligência competitiva precisa possuir um órgão gestor, aqui denominado Assessoria de Inteligência Competitiva, cuja posição deve ser de assessoria ao principal dirigente, e contar também com um Comitê de Avaliação. Ele deve ser estruturado como um sistema de conhecimento, como pregam Nonaka e Takeuchi (1997).

4.3. 3º passo: Entender o negócio

O objetivo de entender o negócio é dotar a empresa de conhecimento previamente acumulado para que possa identificar, mais rapidamente que os concorrentes, uma oportunidade, uma ameaça ou um risco, e possa agir antes deles.

Entender o negócio significa: 1) entender o macroambiente empresarial, constituído pelos ambientes político, legal, econômico, tecnológico,

social, demográfico, cultural e ecológico; 2) entender a estrutura da indústria para conhecer os efeitos de cada força competitiva e conhecer os disputantes do sucesso, usando como referencial teórico ‘as cinco forças competitivas de Porter’ (1979; 1980) e ‘a estratégia e sucesso’ de Zaccarelli (2000); 3) entender os clientes e os fornecedores; 4) identificar os concorrentes atuais e os potenciais e tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes, como propõe Contador (2003); e 5) entender os concorrentes atuais, o que significa entender em qual segmento de mercado atuam, quais as características diferenciais de seus produtos e serviços, quais tecnologias de produto e de processo dominam, como distribuem seus produtos, qual sua imagem após a venda, qual o nível de seus recursos humanos, quais seus objetivos permanentes, quais suas estratégias operacionais (identificadas pela importância relativa das áreas funcionais, que é mostrada no organograma), qual o nível de coesão entre os acionistas, entre os diretores e entre todos eles (disputas internas enfraquecem a empresa em razão de mudanças bruscas na sua estratégia), etc.

4.4. 4º passo: Identificar e avaliar as oportunidades, ameaças e riscos e analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade

As oportunidades podem surgir tanto no negócio (produto) atual da empresa quanto num novo, e ser relativas tanto ao mercado atual quanto a um novo. As ameaças surgem apenas no negócio atual no mercado atual, e os riscos, nos outros. Assim, há quatro combinações: 1) oportunidades e ameaças do negócio atual no mercado atual; 2) oportunidades e riscos do negócio atual num novo mercado; 3) oportunidades e riscos de um negócio novo no mercado atual; e 4) oportunidades e riscos de um negócio novo num mercado novo.

Identificar oportunidades e ameaças é uma etapa bastante conhecida, pois existente desde a análise SWOT. Quanto ao risco, segundo Slywotzky (2007), há sete tipos: risco do projeto, do cliente, da transição, da concorrência, da marca, do setor e da estagnação.

Geralmente, as ameaças decorrem dos movimentos competitivos dos oponentes, e as oportunidades, das circunstâncias favoráveis e oportunas do ambiente empresarial e dos

concorrentes. Assim, acompanhar os movimentos competitivos dos concorrentes e identificar o que ocorre no macroambiente empresarial, na sua indústria e no mundo dos negócios torna-se cada vez mais importantes à medida que cresce a disputa entre as empresas.

Frequentemente, um mesmo evento gera oportunidade para algumas empresas e ameaça para outras. O surgimento de companhias aéreas de baixo custo, baixa tarifa, que revolucionou o conceito de transporte aéreo no mundo todo, é um caso exemplar, pois foi uma oportunidade para a Gol e para a Embraer e uma ameaça para outras companhias aéreas.

Quando surge uma oportunidade, é necessário analisar a viabilidade de seu aproveitamento antes de reformular a estratégia competitiva, por meio da realização de um estudo de viabilidade técnica e econômica. O estudo de viabilidade deve envolver: a disponibilidade e qualificação de pessoal e dos fornecedores de insumos e serviços, os canais de distribuição, o estudo de mercado para avaliar o potencial de vendas do produto, e a avaliação das vantagens e desvantagens de associar-se ou adquirir empresas para melhor aproveitar a oportunidade.

5. 5º PASSO: FORMULAR ALTERNATIVAS DE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

Os passos anteriores pouco diferem daqueles das metodologias contemporâneas. As diferenças marcantes da metodologia baseada no modelo CAC começam neste quinto passo.

5.1. Definições

Estratégia é um guia para decisões sobre interações com oponentes, cujas reações são imprevisíveis, e compreende duas partes: ações e reações envolvendo aspectos do negócio, e preparação para obter vantagens nas interações (ZACCARELLI, 2000).

Estratégia competitiva é a criação de uma posição exclusiva e valiosa, traduzida na escolha de um conjunto diferente de atividades, com o fim de entregar um composto de valor único ao cliente, marcando-se assim uma posição estratégica (PORTER, 1996). É uma estratégia de diferenciação, tanto da empresa quanto dos produtos, que gera vantagem competitiva a ela. É

formada pela estratégia competitiva de negócio e pelas estratégias competitivas operacionais.

Estratégia competitiva de negócio, para o modelo CAC, é a estratégia competitiva de uma empresa ou de uma unidade de negócio para o posicionamento de um produto ou da própria empresa num mercado. A essência da estratégia competitiva de negócio são os campos da competição e os campos coadjuvantes para cada par produto/mercado.

Versa basicamente sobre quatro questões: a) definição da empresa almejada (delineamento inicial do negócio e fixação dos objetivos permanentes); b) definição da linha de produtos; c) definição dos mercados de atuação da empresa e caracterização dos clientes em cada mercado para cada produto (definição dos pares produto/mercado); e d) definição dos campos da competição e dos campos coadjuvantes de cada par produto/mercado. Ela evidencia a visão externa da empresa (CONTADOR, 2008).

Estratégia competitiva operacional é a estratégia relativa às áreas funcionais da empresa. Versa sobre a escolha dos meios a serem utilizados pela empresa para alcançar vantagem competitiva e refere-se às competências existentes ou a serem adquiridas. Ela trata da definição das ações internas à empresa necessárias à implementação da estratégia competitiva de negócio. “Para o modelo CAC, ela consiste na escolha das armas da competição a serem usadas pela empresa, na determinação da intensidade de cada arma e no alinhamento das armas aos campos da competição e aos coadjuvantes” (CONTADOR, 2008). Ela evidencia a visão interna da firma.

5.2. Justificativas da adoção do modelo de campos e armas da competição

Várias são as razões que justificam a utilização da metodologia baseada no modelo CAC para formular a estratégia competitiva: 1) é qualitativa e quantitativa, portanto mais apropriada do que as outras, que são apenas qualitativas; 2) separa nitidamente a visão externa da empresa, representada pelos campos da competição, da visão interna, representada pelas armas da competição; 3) utiliza o conceito de armas da competição, sendo mais conveniente do que as metodologias baseadas em indicadores, como a do *Balanced Scorecard*, pois os indicadores são consequência da utilização das armas na operação empresarial; 4) possui um critério explícito e muito forte para a empresa ser competitiva, critério que é dado pela tese do CAC; e

5) é adequada à realidade brasileira, pois foi desenvolvida com base em estudos realizados em empresas nacionais.

A tese do modelo CAC está assim formulada: 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. A tese é expressa matematicamente pela variável foco, ou foco das armas no campo da competição. Foco é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva e que são relevantes ao campo escolhido para competir (CONTADOR, 2008).

A validade do modelo CAC foi verificada por Contador (2008). Para tanto, o autor validou os condicionantes da competitividade, a tese do modelo e a configuração dos campos da competição.

Essa validação permite afirmar que a metodologia é adequada e suficiente para: 1) entender e analisar a forma pela qual as empresas competem; 2) explicar as razões que levam uma empresa a ser mais competitiva que outra; 3) formular a estratégia competitiva de negócio e a estratégia competitiva operacional; 4) alinhar a estratégia competitiva operacional à estratégia competitiva de negócio; e 5) ampliar o grau de competitividade da empresa.

Para formular alternativas de estratégia competitiva de negócio usando o modelo CAC, são necessárias duas etapas: 1) identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes; e 2) sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio.

6. 1ª ETAPA DO 5º PASSO: IDENTIFICAR O POSICIONAMENTO COMPETITIVO DA EMPRESA E DOS CONCORRENTES

O título desta etapa está incompleto. Melhor seria: ‘Identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes, o valor atribuído pelo cliente às características do produto e as forças, fraquezas, eficiências e ineficiências da empresa’. Para tanto, são necessárias cinco subetapas: 1) identificar com clareza os segmentos do mercado de clientes (comprador) para cada produto a ser

considerado; 2) identificar os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa em cada par produto/mercado; 3) identificar as características do produto e da empresa valorizadas/preferidas pelos clientes em cada par produto/mercado; 4) identificar os campos da competição e os coadjuvantes escolhidos pelos concorrentes em cada par produto/mercado; e 5) 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. As informações colhidas nessas cinco subetapas, detalhadas a seguir, são sintetizadas na Tabela 1 (informações relativas a um par produto/mercado de um fabricante de fibras químicas, segundo Contador, 2008).

Tabela 1: Mapa estratégico para formulação da estratégia competitiva de negócio de um fabricante de fibras químicas relativa ao par produto/mercado X

Campos da competição	Preço	Projeto do produto	Qualidade do atendimento	Assistência após a venda	Prazo de entrega do produto	Prazo de atendimento	Imagem do produto e da marca
CAMPOS DA COMPETIÇÃO							
Valorizados pelos clientes	2°	1°		3°			
Valorizados pelo consumidor							
Do concorrente A	3°	1°					2°
Importação	1°	2°					3°
Nossos atuais		2°		1°			
VARIÁVEIS							
Nosso foco	0,80	0,86	0,74	0,88	0,78	0,72	0,76
Nossa dispersão	0,76	0,68	0,82	0,58	0,73	0,76	0,77
Aproveitamento	0,04	0,18	-0,08	0,30	0,05	-0,04	-0,01
DECISÃO							
Campos escolhidos	2°	1°		3°			
LEGENDA: 1° = Primeiro e mais importante campo da competição; 2° = Segundo campo da competição ou primeiro campo coadjuvante; 3° = Primeiro ou segundo campo coadjuvante. Números decimais = valores das variáveis foco, dispersão e aproveitamento da empresa.							

Fonte: o Autor.

6.1. 1ª subetapa: Identificar os segmentos do mercado comprador para cada produto

Esta subetapa tem o significado de identificar os diversos pares produto/mercado para os quais a estratégia competitiva de negócio e a operacional serão formuladas ou reformuladas. Essa identificação não apresenta dificuldade. Mas dois lembretes são úteis. Se a linha de produtos for muito diversificada, estes devem ser agrupados em famílias de produtos, usando-se como critério a estratégia competitiva de negócio: pertencerão à mesma família os produtos com características ou finalidades assemelhadas, vendidos no mesmo mercado e tendo idênticos campos da competição e

coadjuvantes. Se a empresa não segmenta seu mercado, é conveniente adotar esse critério, pois a estratégia competitiva de negócio poderá ser diferente para diferente segmento de mercado.

6.2. 2ª subetapa: Identificar os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa

Para isso, é necessário explicitar: 1) o que é e quantos são os campos da competição; 2) o que significa competir num campo; e 3) o que significa par produto/mercado.

Primeiro ponto a explicitar:

Campo da competição é o *locus* imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela

preferência do cliente, onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva por meio do produto. Representa um atributo do produto ou da empresa valorizado e de interesse do cliente. Os campos da competição retratam as 14 possíveis estratégias competitivas de negócio básicas (além de suas inúmeras combinações) e representam a estratégia de posicionamento do produto no mercado (CONTADOR, 2008).

Note-se que é pela escolha de diferentes campos da competição que as empresas se diferenciam entre si quanto às características dos produtos e/ou da própria empresa.

Os 14 campos da competição são agregados em cinco macrocampos: Competição em preço: 1. em preço propriamente dito; 2. em condições de pagamento; e 3. em prêmio e/ou promoção; Competição em produto (bem ou serviço): 4. em projeto do produto; 5. em qualidade do produto; e 6. em diversidade de produtos; Competição em atendimento: 7. em acesso ao atendimento; 8. em projeto do atendimento; e 9. em qualidade do atendimento; Competição em prazo: 10. em prazo de entrega do produto; e 11. em prazo de atendimento; Competição em imagem: 12. do produto, da marca e da empresa; 13. de empresa confiável; e 14. de empresa com responsabilidade social (CONTADOR, 2008).

Como geralmente a empresa compete em um ou dois campos auxiliados por um ou dois coadjuvantes, há centenas de combinações entre esses campos para ela se diferenciar.

Segundo ponto a explicitar: competir num campo significa ser ou almejar ser melhor que as concorrentes nesse campo, ser ou almejar ser a empresa líder nesse campo.

Terceiro ponto: produto refere-se tanto a bens (geladeira) quanto a serviços (um fundo de aplicação financeira de um banco). No caso de grande diversidade de produtos, como nos supermercados, a empresa deve raciocinar em termos de família de produtos. A expressão par produto/mercado evidencia que se o produto ou o mercado variar, o par será outro.

A estratégia do McDonald's serve para ilustrar a escolha do campo da competição para cada par produto/mercado. Seus principais produtos podem ser considerados uma única família: a de comida rápida, com pequena diversidade. Seu mercado pode ser segmentado por faixa etária em: infantil, juvenil e

adulto. Por esse prisma, portanto, concorre em três pares produto/mercado. No mercado infantil, concorre com salões de festa infantil, no campo imagem mundo encantado. No mercado juvenil, concorre com outros pontos de encontro de adolescentes, no campo imagem moderna, jovem e dinâmica. No mercado adulto, concorre com outros restaurantes *fast food*, no campo prazo de entrega (CONTADOR, 2008).

A identificação dos atuais campos da competição da empresa em cada par produto/mercado não encerra dificuldade. Basta pesquisar a opinião de algumas pessoas da empresa (de preferência os diretores e gerentes) utilizando um questionário que deve solicitar a indicação dos campos da competição da empresa para cada par produto/mercado. Para consolidar as respostas, a Assessoria de Inteligência Competitiva pode tentar obter o consenso do grupo pesquisado, utilizar a média de opiniões, escolher pela maioria das opiniões ou aplicar um processo Delphi. O resultado deve ser aprovado pelo Comitê de Avaliação.

6.3. 3ª subetapa: Identificar as características do produto e da empresa valorizadas/preferidas pelos clientes em cada par produto/mercado

O objetivo desta subetapa é identificar as características de preço, produto (bem ou serviço), prazo, atendimento e imagem valorizadas pelos clientes de cada par produto/mercado e que podem ser reconhecidas como um diferenciador positivo em relação às características dos concorrentes. Para as empresas cujos clientes não são consumidores, é necessário também identificar as características valorizadas pelo consumidor do produto final de sua cadeia produtiva. Dessa forma, esta subetapa poderá contribuir para a ampliação do valor do produto.

Para realizar esta subetapa, a empresa poderá utilizar uma técnica de pesquisa de *marketing*. Nessa pesquisa, deve-se pedir ao respondente que aponte três ou quatro dos 14 campos de competição que ele mais valoriza.

6.4. 4ª subetapa: Identificar os campos da competição e os coadjuvantes dos concorrentes em cada par produto/mercado

O objetivo desta subetapa é identificar as características das empresas concorrentes em termos de preço, produto (bem ou serviço), prazo, atendimento e imagem, valorizadas pelos clientes de cada par produto/mercado e que podem ser reconhecidas como um diferenciador positivo em relação às características da empresa. Para tanto, há dois caminhos.

O primeiro é a análise semiótica das peças publicitárias das empresas concorrentes. É uma técnica utilizada na elaboração de peças publicitárias cuja importância vem crescendo ultimamente. Está fundamentada na teoria geral das representações, que leva em conta os signos sob todas as formas e manifestações que assumem (linguísticas ou não), enfatizando a propriedade de convertibilidade recíproca, e que estuda o significado dos signos ou a relação entre eles. Como essa técnica é utilizada na elaboração das peças publicitárias, ela pode também ser utilizada para decodificá-las e captar a mensagem implicitamente nelas contida, desvendando os campos da competição e os coadjuvantes dos concorrentes.

O segundo caminho é pesquisar a percepção dos clientes sobre a estratégia dos concorrentes. Para tanto, deverá ser utilizada uma técnica de pesquisa de *marketing*. Nessa pesquisa, deve-se pedir ao respondente que aponte três ou quatro campos que representem, para eles, a estratégia dos concorrentes.

Na impossibilidade de um desses caminhos ou havendo grande dificuldade em percorrê-los, a pesquisa deve ser respondida pelo pessoal de vendas, pois, de um modo geral, este conhece bem as características dos produtos e das empresas concorrentes que são valorizadas pelos clientes.

6.5. 5ª subetapa: Obter a configuração dos focos e dispersões das armas da competição nos campos da competição e nos coadjuvantes em estudo

A configuração dos focos e dispersões das armas da competição nos campos da competição e nos coadjuvantes em estudo para cada par

produto/mercado está mostrada nas linhas ‘Nosso foco’ e ‘Nossa dispersão’ da Tabela 1.

Para calcular os valores do foco e da dispersão das armas nos campos, é necessário: 1) determinar o conjunto das armas da competição da empresa; 2) classificar as armas da competição, segundo sua relevância para a competição num determinado campo, em armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes; 3) avaliar a intensidade das armas; 4) calcular as variáveis intensidade média das armas, foco e dispersão; 5) calcular a variável aproveitamento (CONTADOR *et al.*, 2006).

7. 2ª ETAPA DO 5º PASSO: SUGERIR ALTERNATIVAS DE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

7.1. Diferenciação do produto e importância do campo coadjuvante

Como já mencionado, formular a estratégia competitiva de negócio, para o modelo de campos e armas da competição, é definir o produto para cada mercado e escolher os campos da competição e os coadjuvantes para cada par produto/mercado.

Há consenso em que o sucesso da empresa advém da diferenciação. E como as empresas se diferenciam? Segundo o modelo CAC, elas se diferenciam por meio de um produto adequado ao mercado a que se destina e pela escolha adequada dos campos da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado. Se a empresa decidir competir em imagem do produto, por exemplo, precisa ter um produto adequado ao mercado que valoriza essa imagem.

Entretanto, os resultados das pesquisas realizadas para validar o modelo CAC surpreenderam, pois contrariaram o esperado: as 12 pesquisas realizadas em 176 empresas concluíram que a diferenciação de produto e campo da competição é insuficiente para proporcionar competitividade à empresa. Os resultados dos testes estatísticos não paramétricos de Wilcoxon-Mann-Whitney foram unânimes: não se pode afirmar que há diferença significativa ao nível de significância de 5% entre os campos da competição escolhidos pelas empresas mais competitivas e os escolhidos pelas menos competitivas (CONTADOR, 2008).

Essa conclusão denota, em primeiro lugar, que as empresas têm percepção muito semelhante sobre os produtos e os campos da competição valorizados pelos clientes e, em segundo lugar, que a estratégia competitiva de negócio, por si só, não explica a diferença no grau de competitividade das empresas – ela é explicada pelo foco (CONTADOR, 2008).

Possuir um produto adequado ao mercado a que se destina e escolher adequadamente os campos da competição e os coadjuvantes para cada par produto/mercado são dois dos quatro condicionantes da competitividade. Esses dois condicionantes sozinhos são insuficientes para explicar a competitividade da empresa – é necessária a existência também dos outros dois condicionantes: uso adequado das armas da competição e alinhamento das armas aos campos da competição e aos coadjuvantes (CONTADOR, 2008).

De um modo geral, as empresas de um mesmo setor tendem a escolher os campos da competição valorizados pelos clientes. Isso as torna muito parecidas, tanto as mais competitivas quanto as menos competitivas – na indústria automobilística, a competição se dá no campo projeto do produto; no setor bancário, no campo qualidade do atendimento e/ou projeto do atendimento. A diferenciação se dá, então, pelos campos coadjuvantes.

7.2. Problema de lógica e problema de estratégia

Até este ponto, o processo de formulação da estratégia competitiva foi lógico – todos os passos são perfeita, precisa e previamente determinados. Esta segunda etapa, entretanto, é caracterizada pelo fato de exigir decisões estratégicas, como discutido na seção 2.

Quando se trata de decisões estratégicas, apenas a lógica não basta, porque é necessário assumir suposições sobre o comportamento das empresas concorrentes, que é imprevisível, e decidir com base em informações incompletas. Assim, outras características do decisor passam a ter grande importância e são as que distinguem os estrategistas e explicam por que uns são mais bem-sucedidos.

7.3. Síntese das informações no Mapa Estratégico

A Tabela 1 facilita a formulação da estratégia competitiva de negócio exatamente por apresentar, numa única folha, um mapa estratégico de cada par produto/mercado. Esse mapa estratégico evidencia que o CAC dá igual importância aos clientes e aos concorrentes, procurando juntar as duas visões estratégicas: empresa orientada para o concorrente e orientada para o cliente.

7.4. Diretrizes gerais para a formulação da estratégia competitiva de negócio

Várias são as diretrizes gerais para a formulação da estratégia competitiva de negócio.

1ª) Escolher campos da competição e coadjuvantes na mesma ordem dos valorizados pelos clientes.

2ª) Escolher campos de forma que se obedeça a ordem decrescente dos focos. O foco é a variável que explica por que uma empresa é mais competitiva que outra, evidencia em quais campos da competição se concentram as forças da empresa e quantifica as forças e fraquezas da empresa. Geralmente, um foco maior que 0,80 já propicia razoável vantagem competitiva no campo.

3ª) Comparar a empresa com as concorrentes relativamente às características do produto, aos campos onde o produto compete, às vulnerabilidades, ao ímpeto competitivo e à posição competitiva, comparação que permite decidir por confronto ou esquívamento da competição.

4ª) Escolher campos na ordem decrescente do aproveitamento, que é

a diferença entre foco e dispersão. Alto foco retrata a eficácia da empresa – ter alto desempenho apenas nas armas que proporcionam vantagem competitiva. Baixa dispersão representa pequeno desperdício de esforços e recursos, o que retrata eficiência. Aproveitamento, portanto, mede a capacidade da empresa em ser competitiva com eficiência (CONTADOR, 2008).

5ª) Procurar não eleger campos da competição que sejam incompatíveis entre si, como preço e prazo de entrega, ou preço e qualidade, pois esses campos exigem o uso de uma mesma arma com alvos diferentes. Isso porque, havendo dois alvos incompatíveis, não é possível otimizar o uso das armas da competição. Um banco, por exemplo, que

desejar competir em prazo de atendimento, precisa possuir um grande número de caixas. Isso provoca perda de produtividade e o conseqüente aumento de custo, inviabilizando a competição em preço. Além disso, é necessário ponderar que, na concomitância de dois ou mais campos incompatíveis, haverá dois ou mais conjuntos de armas relevantes, com pequena superposição, que precisam ter alta intensidade, o que acarreta maior investimento. Deve-se eleger um como campo da competição e os outros como coadjuvantes.

6ª) Levar em consideração o ciclo de vida do produto, pois os campos da competição se alteram ao longo da vida do produto. Geralmente, na fase de introdução o campo mais adequado é o da competição em projeto do produto, mais especificamente em produto inovador; na fase de crescimento, qualidade do produto, a fim de consolidar o produto; na fase de maturidade, diversidade de produtos; e na fase de declínio, preço.

7ª) Levar em consideração o estágio de evolução do mercado, pois os campos da competição se alteram dependendo do estágio. Geralmente, no estágio de emergência o campo mais adequado é o da competição em projeto do produto, mais especificamente em produto inovador; no estágio de crescimento, qualidade do produto, a fim de consolidar o produto; no estágio de maturidade, diversidade de produtos; e no estágio de declínio, preço. Apesar de haver certo paralelismo entre o ciclo de vida do produto e os estágios de evolução do mercado, os conceitos são diferentes.

8ª) Levar em consideração a participação de mercado, pois a estratégia competitiva de negócio será diferente se a empresa for a líder de mercado, ou desafiante, ou seguidora, ou centrada num nicho.

9ª) Decidir sobre o uso ou a intensificação do uso de produtos coadjuvantes.

10ª) Levar em consideração o nível de satisfação dos concorrentes com sua posição competitiva e com sua rentabilidade e avaliar suas prováveis reações – se eles estiverem perdendo participação de mercado e/ou obtendo rentabilidade abaixo da histórica, provavelmente mudarão sua estratégia.

11ª) Levar em consideração o nível de turbulência do ambiente empresarial.

12ª) Avaliar como as alternativas de estratégia afetam e são afetadas pela estrutura da indústria (cinco forças de Porter, 1979).

13ª) Verificar se a estratégia competitiva de negócio levará a empresa a alcançar seus objetivos permanentes fixados pelo proprietário e se atenderá os interesses dos *stakeholders* mais influentes.

Como se nota, algumas dessas diretrizes são incompatíveis entre si, o que leva a uma conclusão óbvia: cabe ao decisor escolher qual delas adotar e sua ordem de importância.

Uma questão deve estar na mente do leitor: como essas diretrizes são aplicáveis a cada par produto/mercado e como geralmente a empresa possui vários pares produto/mercado, a metodologia não levaria a uma diversidade muito grande de estratégias? Não, porque as segunda, quarta e quinta diretrizes procuram garantir a escolha dos mesmos campos, da competição e coadjuvantes, para os diversos pares produto/mercado de uma mesma localidade ou mesma planta industrial. É o que de fato ocorre: as empresas procuram competir onde estão concentradas suas forças, no caso representadas pela variável foco.

A compatibilização das treze diretrizes é a grande dificuldade do processo de formulação da estratégia competitiva de negócio, pois ela é cercada das dificuldades características das decisões estratégicas. A Tabela 1 auxilia a compatibilização das cinco primeiras, que decorrem diretamente do modelo CAC, porque sumariza as principais informações. Auxilia mas não resolve, pois elas podem ser incompatíveis entre si. Cabe ao decisor julgar qual delas deve prevalecer. Como afirma Zaccarelli (2000), não é uma decisão lógica – é estratégica.

7.5. Definição das estratégias coadjuvantes

As diretrizes possibilitam à empresa formular sua estratégia competitiva de negócio. Mas há outras estratégias que auxiliam sua implementação – são as aqui denominadas estratégias coadjuvantes. As estratégias coadjuvantes por si só não se justificam – elas tão-somente complementam a estratégia competitiva de negócio.

Por esse conceito, as estratégias derivadas dos campos da competição não são coadjuvantes, pois são elas que compõem a estratégia competitiva de negócio da empresa. Assim, não constam da relação

a seguir, por exemplo, estratégias de custo baixo, de diferenciação, de inovação, de diversificação de produtos. E não constam também as estratégias competitivas operacionais, tais como as estratégias de *marketing* e de finanças.

As estratégias coadjuvantes são de muitos tipos. Aqui, apenas algumas serão citadas:

- Estratégia de égide, que consiste na busca de protetores externos. Estes podem ser o governo, uma grande empresa, pessoas influentes ou qualquer outra entidade.
- Estratégia de sinalização, que consiste na divulgação de sinais convenientes à empresa com características verídicas para que outros acreditem. Há quatro tipos: sinalização autêntica, despistamento e blefes dos tipos 1 e 2 (ZACCARELLI, 2000).
- Estratégia de preenchimento de mercado, que consiste na ocupação do mercado sem deixar espaço para as empresas concorrentes. É estratégia típica de empresa líder.
- Estratégia de escopo ou de propósito, que consiste na definição de ações para atingir um objetivo permanente.
- Estratégia de penetração de mercado, de expansão geográfica e de desbravamento de novo segmento de mercado.
- Estratégia ofensiva, defensiva e de retaliação.
- Estratégia de coleta, que consiste em tentar maximizar o lucro, investindo o mínimo indispensável no desenvolvimento do pessoal, na manutenção e modernização dos equipamentos, no desenvolvimento de novos produtos, etc.
- Estratégias coadjuvantes específicas, como a adotada pela Microsoft quando resolveu abrir seu código fonte para governos diante do avanço do Linux.

8. 6º PASSO: DECIDIR A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO

Com base no relatório preparado pela Assessoria de Inteligência Competitiva contendo os mapas estratégicos, as alternativas de estratégia competitiva de negócio para cada par produto/mercado e as respectivas justificativas, a alta administração tomará suas decisões.

Não há regras específicas para esta decisão – aplicam-se os preceitos da Teoria da Decisão. Não cabe aqui discorrer sobre elas, pois a bibliografia é rica. Mas os homens de negócio, que são os tomadores da decisão sobre a estratégia competitiva, não se prendem à teoria – eles têm seus próprios mecanismos (que são sondados pelos teóricos do assunto).

Esta decisão é revestida das já apontadas dificuldades características das decisões estratégicas. Foi comentado que, quando se trata de decisões estratégicas, apenas a lógica não basta, porque é necessário assumir suposições sobre o comportamento das empresas concorrentes, que é imprevisível, e decidir com base em informações incompletas. Assim, outras características do decisor passam a ter grande importância e são as que distinguem os estrategistas e explicam por que uns são mais bem-sucedidos que outros. Agora é o momento de explorar um pouco mais esse tema.

O modelo do homem racional que almeja a solução optimal, afirmam March e Simon (1967), impõe ao processo de decisão três condições extremamente importantes e difíceis de serem atendidas, pois pressupõe: 1) que todas as alternativas de escolha sejam *dados*; 2) que todas as consequências associadas a cada uma das alternativas sejam conhecidas; e 3) que o homem racional possua uma completa classificação por ordem de utilidade de todas as possíveis consequências.

Mas, eles continuam, os ambientes organizacional e social em que se encontra o tomador de decisão determinam as consequências que ele irá antever e as que não preverá; quais as alternativas que vai considerar e quais vai ignorar. Além disso, é preciso que se decida primeiro qual o critério que vai governar a escolha, pois encontrar a alternativa ideal é um problema radicalmente diferente de encontrar uma alternativa satisfatória. Como é impossível ter acesso a todas as informações necessárias, e, quando é possível, o custo é muito elevado, concluem: “Todo processo decisório humano ocupa-se da descoberta e seleção de alternativas satisfatórias; somente em casos excepcionais preocupa-se com a descoberta e seleção de alternativas ótimas” (MARCH; SIMON, 1967). É dessa forma que fundamentam o que ficou conhecido como modelo da racionalidade limitada, que se contrapõe ao modelo do homem racional.

É necessário acrescentar que, mesmo que fosse possível ter acesso a todas as informações, os gerentes e administradores não teriam capacidade cognitiva para processá-las, em razão da capacidade limitada do cérebro humano de processar informações. A capacidade humana de processar informações pode ser aperfeiçoada, mas é limitada e, logo, não é possível escolher a melhor alternativa, como propõe o modelo da racionalidade absoluta. Ou seja, a otimização de uma decisão é uma ficção (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Na prática da empresa, o modelo da racionalidade limitada significa que o decisor não procura todas as alternativas possíveis de solução do problema, pois não tem capacidade cognitiva de processar grande quantidade de informações. Ele estabelece critérios mínimos de aceitação e escolhe a alternativa que os satisfaça – é a alternativa satisfatória e não a melhor.

March e Simon (1967) propõem o modelo da racionalidade limitada em razão dos limites cognitivos da racionalidade, mas reconhecem a superioridade do modelo da racionalidade absoluta para obter uma decisão melhor.

O processo de formulação da estratégia aqui apresentado foi desenvolvido nesta linha de raciocínio: procurar alargar os limites cognitivos da racionalidade. Considerando que o cérebro humano não tem capacidade cognitiva para processar grande quantidade de informações em virtude de suas limitações, o modelo CAC condensa uma grande quantidade de informações em algumas variáveis: 1) a estratégia competitiva de negócio condensa-se na combinação de alguns dos 14 campos da competição para cada par produto/mercado; 2) a estratégia competitiva operacional resume-se na definição da intensidade das armas da competição relevantes para os campos da competição e para os coadjuvantes escolhidos pela empresa; 3) as forças e fraquezas consolidam-se no maior ou menor valor da variável foco; 4) as eficiências são representadas pelos valores baixos da variável dispersão; e 5) a relação eficácia/eficiência é retratada pela variável aproveitamento.

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 mais simples que a realidade 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 de variáveis explica geralmente a maior parte dele. A dificuldade está, evidentemente, em descobrir as variáveis certas e a relação correta entre elas. O modelo CAC satisfaz essas duas condições essenciais de um modelo: 1) é simples de entender, resolver e aplicar; e 2) fornece uma representação completa e realista do problema real.

9. 7º PASSO: DEFINIR A ESTRATÉGIA COMPETITIVA OPERACIONAL

9.1. Fundamentos da metodologia

Se a estratégia competitiva 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 sua metodologia está fundamentada na variável foco.

Foco é a variável que explica a competitividade das empresas – o índice de correlação de Pearson médio entre o foco e o grau de competitividade é 0,89. A dispersão não influencia a competitividade e reflete o desperdício de recursos. Lembre-se que o foco corresponde à média da intensidade das armas relevantes, e a dispersão, das armas irrelevantes (CONTADOR, 2008).

Segundo Contador (2008), definir estratégia competitiva operacional pelo CAC é definir medidas administrativas para aumentar a intensidade das armas relevantes e eventualmente diminuir a das irrelevantes, o que é o mesmo que aumentar o foco e diminuir a dispersão das armas em cada campo nos quais a empresa decidiu competir. Isso é muito fácil, pois durante o processo de formulação de estratégia competitiva de negócio as armas foram identificadas e tiveram sua intensidade avaliada, e o foco e a dispersão das armas nos vários campos da competição já foram calculados. Essa é a diretriz que vai orientar o plano de investimentos da empresa. Geralmente é possível relocar recursos produtivos, passando alguns das armas irrelevantes para as armas relevantes, o que reduz os custos de implementação da estratégia competitiva operacional.

A facilidade do processo está no fato de se saber exatamente o que e como fazer.

A metodologia tem a vantagem de gerar estratégia operacional perfeitamente alinhada 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.

9.2. Regra geral e critérios para a definição da intensidade das armas

No processo de formulação da estratégia competitiva de negócio, as armas da competição já foram identificadas e classificadas em relevantes, semirrelevantes e irrelevantes, e a intensidade atual de cada arma já foi avaliada.

Como as pessoas que definiram essas intensidades sabem exatamente o que é necessário para elevar a intensidade da arma, a elas cabe a tarefa de definir os investimentos relacionados à implementação da estratégia competitiva operacional. À Assessoria de Inteligência Competitiva cabe o papel de coordenação. Aqui se deve recomendar a intensidade das armas em função da sua relevância para o campo da competição. Assim, para a definição da intensidade das armas que a empresa deve almejar para implementar sua estratégia competitiva de negócio recomendam-se os valores apresentados na Tabela 2.

Tabela 2: Recomendação sobre a intensidade das armas

Armas da competição	Intensidade das armas	
	para campo da competição	para campo coadjuvante
Relevantes	5	3
Semirrelevantes	3	2
Irrelevantes	1	1

Fonte: o Autor.

Os valores da intensidade da arma mostrados na Tabela 2 precisam ser interpretados adequadamente. Qual deve ser a intensidade de uma arma que é irrelevante para um campo da competição, relevante para outro e semirrelevante para um coadjuvante? Terá intensidades 1, 5 e 2, respectivamente? Obviamente não, pois a arma é sempre a mesma e sua intensidade será sempre a mesma, independentemente do campo que está sendo analisado. Assim, sua intensidade deve ser a maior entre os valores. No exemplo citado, deverá ser 5.

Para decidir sobre a intensidade das armas, alguns critérios devem, na medida do possível, ser obedecidos. Os mais frequentemente adotados são os seguintes:

1º) priorizar o aumento da intensidade das armas relevantes que tenham maior relevância conjunta (em relação aos campos da competição e coadjuvantes escolhidos pela empresa);

2º) aumentar a intensidade das armas relevantes que estejam com baixa intensidade;

3º) aumentar a intensidade das armas relevantes que exijam menor investimento;

4º) aumentar a intensidade das armas relevantes cuja implementação seja mais rápida;

5º) aumentar a intensidade das armas relevantes cuja implementação seja mais fácil; e

6º) reduzir a intensidade das armas irrelevantes.

10. 8º PASSO: IMPLEMENTAR A ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A estratégia competitiva de negócio não é implementável *per se*, pois ela não passa de uma ideia, portanto abstrata. Ela é implementada por meio das estratégias competitivas operacionais, essas sim implementáveis por serem medidas administrativas.

Para a empresa competir em projeto do produto, por exemplo, ela precisa projetar o produto ou dispor de produto com características que atendam, melhor do que os produtos concorrentes, às exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios do cliente. E “precisa aumentar a intensidade das armas relevantes para esse campo, armas que aumentem a novidade, que é o alvo das armas relacionadas ao projeto do produto” (CONTADOR, 2008).

O fato de a estratégia de negócio ser implementada por meio da estratégia operacional justifica a importância do alinhamento da última à primeira, ou seja, do alinhamento das armas da competição aos campos da competição e aos coadjuvantes escolhidos pela empresa.

A decisão sobre campos da competição diferentes dos atuais obriga a empresa a rever a linha de produtos e o projeto dos produtos. Além disso, Contador (2003) faz outras cinco recomendações: atentar para a seletividade produtiva, adotar modelo participativo para implementar as medidas, integrar as áreas tecnológica e mercadológica, analisar os processos de negócio da empresa e fixar um objetivo de cada vez.

11. 9º PASSO: CONTROLAR OS RESULTADOS DA ESTRATÉGIA ADOTADA

Para controlar os resultados da estratégia de negócio e da estratégia operacional adotadas, é necessário o cumprimento de quatro etapas: 1) avaliar o comportamento dos clientes em relação à nova estratégia competitiva de negócio; 2) monitorar e avaliar as reações dos concorrentes; 3) alterar a estratégia competitiva de negócio e a operacional conforme o comportamento dos clientes e as reações dos concorrentes; e 4) retomar o processo de formulação da estratégia competitiva sempre que houver um movimento competitivo de um concorrente ou de uma empresa da rede de negócio, ou houver uma alteração no ambiente empresarial.

Pretende-se tratar aqui dos dois tipos de controle, o externo e o interno, numa abordagem mais simples do que a proposta, por exemplo, por Wright, Kroll e Parnell (2000).

O controle externo é feito basicamente pela avaliação das respostas dos clientes e das reações dos concorrentes à nova estratégia competitiva de negócio. Esse controle, feito por meio do monitoramento contínuo do ambiente externo, objetiva provocar correções na estratégia. A regra geral é retomar o processo de formulação da estratégia competitiva sempre que houver um movimento competitivo de um concorrente ou de uma empresa da rede de negócio, uma alteração no ambiente empresarial, ou for detectada insatisfação generalizada dos clientes.

Há método para avaliar o acerto tanto da estratégia competitiva passada quanto da estratégia em curso: acompanhar os indicadores de resultado, basicamente os relativos à participação de mercado e/ou à rentabilidade. Mas não há método para avaliar a estratégia competitiva ainda não implementada, pois os indicadores retratam apenas a situação presente ou passada. Entretanto, a variável foco permite à empresa visualizar o resultado futuro da competitividade e a eficácia da estratégia ainda não implementada, pois, pela tese do modelo CAC, quanto mais próximo de 1 estiver o foco, maior a chance de a estratégia levar ao aumento da competitividade.

O controle interno refere-se à estratégia competitiva operacional – as ações internas relativas à implementação das medidas para aumentar a intensidade das armas relevantes e das semirrelevantes e eventualmente diminuir a das irrelevantes. Há dois tipos de controle interno: o relativo à implementação e o relativo à eficácia da estratégia. O primeiro deve ser feito por meio de alguma das técnicas de controle de projeto. A pergunta básica é: “Nossas armas estão sendo implementadas corretamente, dentro do prazo, ao custo orçado?” O controle da eficácia da estratégia operacional deve ser feito por meio de indicadores relacionados aos alvos da arma. Assim, se a competição for em prazo de entrega, o alvo das armas deve ser a velocidade e a empresa precisa dispor de indicadores para avaliar se os processos que interferem no prazo estão sendo mais velozes.

12. CONCLUSÕES: VANTAGENS DA METODOLOGIA

Como se pôde notar, a metodologia para formular a estratégia por meio do modelo CAC atende a todas as considerações mencionadas no início deste artigo e é diferente das metodologias existentes. Várias são as razões determinantes das vantagens dessa metodologia.

A primeira vantagem resulta da idéia de conceber os conceitos de competitividade na forma de um modelo analógico que representa a maneira de as empresas competirem, como fez Contador (2008). Assim, os campos da competição representam a estratégia competitiva de negócio; as armas da competição, a estratégia competitiva operacional; a variável foco, as forças e fraquezas da empresa

relativas ao campo da competição; a dispersão, a ineficiência; o foco, o alinhamento da estratégia competitiva operacional à estratégia competitiva de negócio.

A segunda vantagem resulta de uma metodologia que quantifica o posicionamento competitivo da empresa, de forma a minimizar as incertezas e aumentar a probabilidade de adoção de estratégias de sucesso. As variáveis matemáticas fundamentam convincentemente as propostas.

A terceira vantagem advém da explicitação de todas as possíveis estratégias competitivas de negócio, representadas pelos 14 campos da competição, que facilita a formulação da estratégia pois a empresa passa a ter um referencial seguro de todas as possibilidades que possui para se posicionar estrategicamente.

A quarta vantagem advém da tese do CAC, que orienta com segurança o processo de ampliação da competitividade e o de formulação das estratégias competitivas.

A quinta vantagem resulta da geração de estratégias competitivas operacionais perfeitamente alinhadas à estratégia competitiva de negócio.

A sexta vantagem resulta da seleção, dentro do cipoal de conceitos e técnicas, do que é relevante e essencial para dotar a empresa dos fundamentos necessários à formulação da estratégia competitiva. Os temas que constituem os quatro passos iniciais são conhecidos, mas há originalidade na sua seleção e na organização do seu conjunto.

A sétima vantagem resulta da facilidade de entendimento e de aplicação.

A oitava vantagem é possuir um método passo a passo que mostra exatamente o 'como fazer'. Com ele, a empresa sabe por onde e como começar.

Sua desvantagem é possuir alguns passos trabalhosos, como a descrição das intensidades 1 e 5 das armas e a construção da matriz de priorização das armas para identificação das armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes.

13. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁLVARES, T. N. Inteligência competitiva para vigiar a concorrência. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 18 abr. 2005. Caderno C, p. 12.

ALVES, R. *Filosofia da Ciência*. 8. ed. São Paulo: Ed. Loyola, 2004.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Bloomington, v.17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.

_____. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986a.

_____. Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, New York, v. 27, n. 6, p. 643-650, Nov./Dec. 2001.

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

CONTADOR, J. C. Armas da competição. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 30, n. 2, 1995a.

_____. Campos da competição. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 32-45, jan./mar. 1995b.

_____. *Campos e Armas da Competição*. São Paulo: Saint Paul, 2008.

_____. *Modelo para aumentar a competitividade industrial*. São Paulo: Blücher, 2003.

CONTADOR, J. C.; CONTADOR, C. A.; CARVALHO, M. F. H.; CONTADOR, J. Luiz. Metodologia para análise e ampliação da competitividade empresarial. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis: UFSC, v. 8, n. 15, jan.-jun. 2006.

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

_____. The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, Jan./Feb. 1992.

_____. Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, Boston, v. 71, n. 5, p. 134-142, Sept./Oct. 1993.

_____. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, Boston, v. 74, n. 1, p. 75-85, Jan./Feb. 1996.

KILMANN, R. H. *Social systems design, normative theory and the MPAS design technology*. New York: Elsevier North-Holland, 1977.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. *Teoria das organizações*. Rio Janeiro: FGV, 1967.

MITROFF; SAGASTI, F. Epistemology as General Systems Theory: An approach to the design of complex decision-making experiments. *Philosophy of Social Science*, v. 3, n. 1, p. 117-134, 1973.

MOTTA, F. C. Prestes; VASCONCELOS, I. F. G.; *Teoria Geral da Administração*. 3. ed. São Paulo: Thomson, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PORTER, M. E. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.

_____. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, v. 57, n. 2, p. 137-145, Mar./Apr. 1979.

_____. What is strategy. *Harvard Business Review*, v. 64, n. 5, p. 61-78, Nov./Dec. 1996.

RAIFFA, H. *Teoria da decisão*. Petrópolis: Vozes; São Paulo: EDUSP, 1977.

SLYWOTZKY, A. Risco: a melhor solução. *HSM Management*, ano 11, n. 65, p. 105-112, nov./dez., 2007.

SORDI, J. O. de. *Tecnologia da informação aplicada aos negócios*. São Paulo: Atlas, 2003.

VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. *Theory of games and economic behavior*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1944.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

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