

XIII SEMEAD

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

**ANÁLISE DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL
PELO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO E PROPOSTA DE
ALTERAÇÕES QUE AUMENTEM A COMPETITIVIDADE DA EMPRESA**

AUTORES

JULIO CESAR VOLPP SIERRA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
volpp@uol.com.br

CRISTIANE CORADINI

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
criscoradini@hotmail.com

JOSÉ CELSO CONTADOR

Universidade de São Paulo
celsocontador@terra.com.br

Resumo

A estratégia empregada nos negócios de uma empresa deve conferir-lhe competitividade em alto grau, de modo a superar seus concorrentes. Existem vários modelos de identificação das estratégias de uma empresa e de verificar se estas estratégias possuem alinhamento com o negócio da empresa. Além destas verificações, esses modelos permitem também identificar se as estratégias estão permitindo à empresa uma maior competitividade entre seus concorrentes. O presente trabalho busca compreender se a atual estratégia competitiva do negócio e as estratégias competitivas operacionais da Caixa Econômica Federal - Caixa - proporcionam-lhe alto grau de competitividade. A partir do Modelo de Campos e Armas da Competição, este trabalho buscará realizar a análise da estratégia competitiva de uma unidade regional da Caixa. Este trabalho, contudo, não se restringe a uma visão do que já acontece na Caixa, mas pretende, através das premissas do Modelo de Campos e Armas, gerar estratégias que aumentem o grau de competitividade da empresa.

Palavras-chave: Campos e armas da competição, Estratégia, Teoria da Competitividade.

Abstract

The strategy employed in the business of a company should give it a high degree of competitiveness in order to surpass its competitors. There are several models to identify

strategies of a company and see if these strategies are aligned with the company's business. Beyond these checks, these models also allow to identify whether the strategies are enabling the company to greater competitiveness among its competitors. This study seeks to understand if the current competitive strategy and competitive strategies operating Caixa Econômica Federal - Caixa – provide her high degree of competitiveness. From the model of Fields and Guns of the Competition, this study will undertake the analysis of the competitive strategy of a regional unit of Caixa. This work, however, not restricted to a vision of what already happens in the Caixa, but intends to use the premises of Model Fields and Guns, generating strategies to increase the degree of competitiveness.

Keywords: *Fields and guns of the competition, Strategy, Theory of Competitiveness*

Introdução

A estratégia competitiva de uma empresa deve conduzi-la ao alcance de seus objetivos de mercado. Tal estratégia deve aumentar sua competitividade perante os concorrentes. Este trabalho pretende analisar a estratégia de uma determinada empresa, a partir dos dados coletados em uma de suas unidades regionais. Essa análise tem como propósito fornecer novas estratégias que aumentem o grau de competitividade da referida empresa. Tal análise será procedida de acordo com o Modelo de Campos e Armas da Competição. Para tanto, procedeu-se a análise da estratégia de negócios da Caixa. A hipótese a ser testada é de que os campos da competição e os campos coadjuvantes para o par produto/mercado escolhidos pela Caixa atendem às diretrizes e recomendações sugeridas pelo modelo de campos e armas da competição.

Em segundo lugar, procede-se a análise das estratégias competitivas operacionais, através do teste da hipótese de que a intensidade das armas da competição da Caixa atende às recomendações feitas pelo modelo de campos e armas da competição.

A terceira hipótese a ser verificada é de que as escolhas dos campos da competição e dos coadjuvantes para o par produto/mercado e a definição da intensidade das armas de competição da Caixa, feitas de acordo com o modelo de campos e armas da competição aumentam seu grau de competitividade. Dessa forma, procede-se a proposição de alterações na estratégia competitiva da empresa de modo a torná-la mais competitiva.

O par produto/mercado escolhido é o crédito imobiliário para pessoas físicas no âmbito da superintendência regional Ipiranga da Caixa. A escolha da empresa deu-se em razão da conveniência na obtenção de informações, pois um dos pesquisadores é executivo da empresa, tendo acesso facilitado às informações e aos executivos da empresa. Em virtude de a Caixa ser uma empresa de porte nacional, procedeu-se o recorte de abrangência para identificar as estratégias de negócios e operacionais aplicadas em uma superintendência regional, unidade que congrega uma quantidade determinada de agências e correspondentes. A Caixa possui ativas 79 Superintendências Regionais, contendo em média 30 unidades (agências) cada. O número de correspondentes é variável. Cada Superintendência possui um Superintendente Regional, um Gerente Regional para a Cadeia da Construção Civil, que cuida diretamente das ações voltadas ao crédito imobiliário e de um Gerente Regional de Canais, voltado à distribuição de produtos e serviços através dos canais próprios e parceiros, físicos e virtuais da Caixa, além outra gama de pessoas e funções que desempenham outras atividades.

O modelo a ser empregado – Campos e Armas da Competição – teve seus primeiros conceitos desenvolvidos a partir da década de 1990 e, atualmente, formam um modelo qualiquantitativo da Teoria da Competitividade. O modelo e seus conceitos foram testados e validados em várias pesquisas de mestrado e doutorado em universidades brasileiras, em diferentes segmentos de negócios e dos mais diversos portes, contudo, o processo de formulação da estratégia competitiva prescrito por ele pode ainda ser aperfeiçoado em função de novos estudos, inclusive em instituições financeiras, portanto, justifica-se a importância deste neste contexto de complementaridade.

Objeto de Pesquisa

A Caixa Econômica Federal é o único banco de capital 100% público no Brasil e também o maior banco público da América Latina. Fundada aos 12 de Janeiro de 1861, tinha como principal atribuição o estímulo à formação de poupança pelos escravos com finalidade

de comprarem sua alforria. Essa atuação rendeu à Caixa o codinome de banco da poupança, sendo responsável por cerca de 40% da participação de mercado no produto, segundo dados do Banco Central do Brasil – BACEN. A caracterização de banco público faz da Caixa um importante agente das políticas públicas nacionais.

Na história econômica recente do Brasil, mais precisamente nas décadas de 80 e 90, a Caixa foi responsável por duas incorporações significativas para a sua configuração atual: a do BNH – Banco Nacional da Habitação, em 1986 e do FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, em 1990. Com isso, a Caixa que já possuía a maior carteira de crédito imobiliário do país, consolidou-se como o gigante do Sistema Financeiro da Habitação.

Os recursos aplicados pela Caixa provêm de duas fontes: o FGTS e o SBPE – Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimo. O Conselho Curador do FGTS define todos os anos um orçamento do Patrimônio Líquido do Fundo destinado ao financiamento de unidades habitacionais para famílias de determinada faixa de renda, atualmente entre um salário mínimo (R\$ 512) e R\$ 4.900. A aplicação desses recursos é feita por dezenas de instituições financeiras credenciadas junto à Caixa Econômica Federal, agente operador do FGTS. Contudo, cerca de 90% do recurso é aplicado pela própria Caixa, como agente financeiro. Esse orçamento, para o ano de 2009, foi de R\$ 6,5 Bilhões aproximadamente.

Na outra ponta, o Banco Central do Brasil determina através da Resolução do Conselho Monetário Nacional 1980 de 30/04/1993, que 65% dos recursos captados pelas instituições financeiras, sob a forma de caderneta de poupança, devem ser aplicados em crédito imobiliário, nas operações amparadas pelo SBPE. As instituições financeiras que não atingem esse objetivo devem recolher o montante não aplicado à conta de depósitos compulsórios, mantida pelas instituições financeiras junto ao BACEN. Tal conta recebe apenas parte da atualização financeira (TR) devida às cadernetas de poupança, motivo que exige das instituições uma postura ativa na efetiva aplicação dos recursos em crédito imobiliário, para evitar a penalização.

A Caixa como empresa pública de direito privado tem seu capital de propriedade do Tesouro Nacional, compondo o organograma de instituições e órgãos subordinados ao Ministério da Fazenda. A alta administração da empresa é composta por um presidente e onze vice-presidentes, todos estes nomeados pelo Presidente da República. O ingresso de empregados é feito mediante concurso público nacional. A Caixa é, atualmente, composta por 81.195 empregados, dos quais mais da metade é lotada em suas mais de 2.100 agências, responsáveis diretamente pela aplicação dos recursos em crédito imobiliário. Os ativos totais da Caixa, em 2008, montam em R\$ 323,6 Bilhões, posicionando a instituição no 4º lugar do ranking nacional das instituições financeiras, atrás do Banco do Brasil, do Grupo Itaú-Unibanco e do Bradesco.

Já a participação da Caixa no mercado de crédito imobiliário é de 73%, segundo dados do BACEN. A empresa é notoriamente a primeira instituição no ranking dessa modalidade de crédito. A entrada efetiva das outras instituições financeiras nesse mercado é muito recente. Neste movimento, os bancos perceberam que o crédito imobiliário, em função de seu longo prazo médio, era uma excelente oportunidade no novo cenário. Mesmo com uma taxa de juros bem menor que as linhas de crédito pessoal, a perspectiva de ganho no longo prazo e nos produtos agregados vislumbra uma excelente oportunidade de negócios. Os bancos ainda concentram sobremaneira suas operações em empreendimentos ligados a construtoras e incorporadoras, do que ao financiamento ao consumidor final.

Atualmente, grande parte das pessoas que procuram espontaneamente a Caixa, a procuram com a finalidade de conseguir um financiamento habitacional. O grande desafio

estratégico é fazer com que esse público reconheça a Caixa como um banco de mercado e opte por ter o seu relacionamento bancário junto com o financiamento. Desde 2005, a empresa promove nacionalmente o evento “Feirão da Casa Própria” em centenas de cidades no Brasil todo, que reúne milhões de pessoas e milhares de parceiros comerciais da Caixa, entre imobiliárias, corretores e construtoras, com o objetivo de viabilizar o mercado imobiliário e a contratação de unidades habitacionais, principalmente, nas modalidades de imóvel na planta, ou seja, quando o cliente compra uma casa que ainda não existe de fato, mas apenas em projeto.

A Caixa vem ampliando a rede de correspondentes CAIXA AQUI, empresas que atuam captando propostas de crédito imobiliário e direcionando os clientes para o financiamento da Caixa. A rede CAIXA AQUI é composta, além de milhares de imobiliárias em todo país, também por unidades lotéricas, que têm despertado cada vez mais o interesse por esse tipo de atuação em função da remuneração que a Caixa paga pelos serviços prestados.

Revisão Bibliográfica

Segundo Porter (1989), a estratégia compreende a construção de defesas contra os concorrentes ou a descoberta de posições no setor cujas forças competitivas sejam menos vulneráveis. O desenvolvimento de uma estratégia competitiva tem como finalidade básica a definição do modo como a empresa irá competir no mercado. A definição deste posicionamento é bastante afetada pela estrutura da indústria, aqui entendida como o grupo de empresas que fabricam produtos substitutos entre si. A estratégia tem por objetivo definir uma posição, baseada em vantagens competitivas, que seja lucrativa e ao mesmo tempo sustentável, contra o ataque dos concorrentes.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que a estratégia é ponto alto da atividade dos executivos, razão pela qual tem sido, nas duas últimas décadas, um tema extensamente estudado no meio acadêmico. Para os autores, o conceito de estratégia inclui pelo menos cinco definições: estratégia é plano; estratégia é padrão ou comportamento consistente ao longo do tempo; estratégia é posição escolhida pela empresa para seus produtos em determinado mercado; estratégia é perspectiva, isto é, a maneira como a empresa faz as coisas; e a estratégia é truque ou manobra para enganar os concorrentes.

Os primeiros textos que exibem pensamentos do que hoje se chama estratégia voltam da Antigüidade. *A Arte da Guerra*, escrito pelo chinês Sun Tzu no século IV a.C. enfatiza a necessidade dos generais conhecerem a si e aos seus adversários e a importância de evitar confrontos diretos. A produção de Sun Tzu teve bastante preponderância no pensamento empresarial, sendo sua relevância particularmente importante sobre os autores que buscam roteiros e declarações de princípios voltados para a estratégia de negócios, dentre os quais devem ser ressaltados aqueles que deram origem a uma escola de pensamento estratégico denominada “escola do posicionamento”, que floresceu nos anos 80, e na qual usualmente é incluído Michael Porter.

Antes de iniciarmos a conceituação teórica do Modelo de Campos e Armas da Competição (CAC), assunto em evidência, faz-se necessário destacar a tese que permeia esse modelo e também entendê-la corretamente, pois, a mesma garante a força e estabilidade do modelo. A tese é assim enunciada: “*Para empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe darão vantagem*”

competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto e mercado” (CONTADOR, 2008a).

Cabe destacar que a evolução do pensamento, assim como sua abrangência, se deve principalmente às pesquisas empíricas nos mais diversos segmentos do mercado, o que permite sua aplicabilidade no que condiz em propor medidas destinadas a ampliar a competitividade de uma empresa e para formular sua estratégia competitiva de negócio, assim como o alinhamento das mesmas à estratégia do negócio (CONTADOR, 2008a).

Deve-se destacar que o modelo CAC é qualitativo e quantitativo (quantitativo porque trabalha com variáveis matemáticas). Essas duas características dão-lhe vantagens sobre outros modelos da Teoria da Competitividade que são meramente qualitativos.

O modelo tem sido utilizado para: entender, analisar e explicar como um grupo de empresas pertencentes ao mesmo segmento econômico compete entre si; entender, analisar e explicar a posição competitiva de uma empresa; diagnosticar as deficiências e identificar as características competitivas de uma empresa; propor medidas para aumentar a competitividade de uma empresa; formular a estratégia competitiva de negócio de uma empresa; formular as estratégias competitivas operacionais de uma empresa; alinhar as estratégias competitivas operacionais à estratégia competitiva de negócio; e determinar as competências essenciais e o *core business* de uma empresa (CONTADOR, 2008a).

O Modelo de Campos e Armas pode ser enquadrado na área de estratégia corporativa de acordo com outras teorias. Para Igor Ansoff (1988), um dos pioneiros em estratégia empresarial, há dois tipos básicos de estratégia: estratégia de carteiras e estratégia competitiva. Por essa tipologia, o modelo CAC se enquadra na estratégia competitiva. Segundo as quatro abordagens genéricas de estratégia apresentadas por Whittington (2001), o modelo CAC está associado à abordagem clássica, pois entende a estratégia como um processo racional e deliberado cujo objetivo é maximizar a vantagem a longo prazo. Segundo a classificação de Mintzberg et al. (2000) o modelo pertence à Escola do Posicionamento, pois formula as estratégias por meio de um processo analítico e prescritivo.

De certa maneira, as idéias do modelo CAC assemelham-se às da Visão Baseada em Recursos (RBV – Resource-Based View), pois ela prega que a empresa pode criar vantagens competitivas a partir de seus recursos, tornando-se mais lucrativa (PETERAF, 1993; BARNEY, 1986). Tanto para o Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 1992) quanto para o modelo CAC, o alinhamento das estratégias é fundamental para o sucesso da empresa. Mas, o modelo tem se mostrado mais eficiente do que o BSC para alinhá-las porque, devido à sua metodologia, as estratégias operacionais já nascem alinhadas a estratégia competitiva de negócio, tornando dispensável o esforço de alinhamento proposto pelo BSC. Para um entendimento inicial e superficial do modelo pode-se imaginá-lo como uma junção de alguns conceitos do modelo de Porter com alguns do RBV e do BSC (CONTADOR, 2008a).

O modelo CAC nasceu de uma idéia 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 referem-se aos campos da competição, e as segundas, às armas da competição (CONTADOR, 2008a).

Entende-se por campos da competição o *locus* imaginário da disputa entre empresas pela preferência do cliente ao produto e/ou empresa. É o *locus* imaginário onde a empresa busca alcançar e manter a vantagem competitiva. Ele só existe na mente das pessoas e serve para nortear a formulação da estratégia competitiva de negócio da empresa. 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 utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva (CONTADOR, 2008a).

Conforme atribuído na conceituação, os campos da competição representam atributos de produto e da empresa percebidos pelo cliente, ou valorizados e de interesse do consumidor. A configuração dos mesmos é representada por 14 campos agregados em cinco macrocampos: competição por preço, competição em produto (bem ou serviço), competição em atendimento, competição em prazo e competição em imagem (CONTADOR, 2008a).

Os campos da competição retratam as possíveis estratégias competitivas de negócio, pois as mesmas consistem basicamente na definição do par produto/mercado e na escolha dos campos da competição para cada par produto/mercado. Assim, a empresa passa a ter um referencial seguro de todas as possibilidades que possui para posicionar estrategicamente seu produto e a si própria (CONTADOR, 2008a).

Há um conceito muito importante do modelo CAC para o qual as pessoas nem sempre estão atentas: a competição geralmente se dá entre produtos e não entre empresas. Usualmente, se fala e se escreve que a empresa B compete com a empresa C. Em grande parte das situações, o correto é afirmar que é um produto da empresa B que compete com um produto da empresa C e não que é a empresa B que compete com a empresa C. Isso porque os campos da competição mais freqüentemente escolhidos pelas empresas são os do macrocampo produto: projeto do produto, qualidade do produto ou diversidade de produtos (CONTADOR, 2008a).

Enfim, é pela escolha de diferentes combinações entre os campos da competição e campos coadjuvantes que as empresas se diferenciam entre si quanto às características dos produtos e/ou quanto às da própria empresa. Geralmente, a empresa compete em um ou dois campos, complementados por um ou dois campos coadjuvantes.

Antes de decidir em qual campo competir, a empresa precisa decidir em qual mercado atuar com determinado produto. É o conceito de par produto/mercado. Produto refere-se tanto a bens (refrigerador, sapato) como a serviços (fundo de aplicação financeira, conserto de refrigerador). No caso de grande diversidade de produtos, como nos supermercados, a empresa deve raciocinar em termos de família de produtos par produto/mercado é a entidade caracterizada simultaneamente pelo produto e pelo mercado – se o produto ou o mercado variar, o par será outro (CONTADOR, 2008a).

Um dos pontos centrais do modelo CAC é a determinação das armas da competição. As definições de arma e de arma da competição são claras e explícitas. Mas na aplicação prática, freqüentemente surge uma dificuldade conceitual: quais atividades ou recursos são simplesmente armas e quais são armas da competição? A resposta a essa questão passa por um dos pontos centrais do modelo CAC – a determinação das armas da competição (CONTADOR, 2008a).

O procedimento de determinação, detalhado a seguir, contém cinco etapas: 1) selecionar na Relação de Armas que consta do livro de Contador (2008a) todas as atividades e recursos que têm potencial para serem armas da competição da empresa; 2) validar e complementar a lista de armas; 3) descrever o conteúdo das armas com o auxílio das áreas da empresa; 4) identificar dentro do universo de armas da lista de armas, por meio da análise de conteúdo, as que têm as características necessárias para fazer parte do conjunto de armas da competição da empresa, conjunto denominado Lista de Armas da Competição da empresa; 5) escolher as armas da competição que serão utilizadas em função da relevância para propiciar vantagem competitiva à empresa (CONTADOR, 2008a).

O procedimento de seleção das armas da empresa (etapa 1) é simples: basta identificar na Relação de Armas as que são mais frequentemente utilizadas pela empresa. Então, se elabora a Lista de Armas, que pode chegar a conter uma centena de armas. Espera-se que qualquer tipo de empresa encontre nessa relação de armas cerca de 80% a 90% das armas que utiliza. As armas que constam dessa relação ainda não são armas da competição da empresa. Como então identificar as armas da competição? Dois critérios são utilizados: importância e conteúdo.

Depois é necessário validar e complementar essa lista, eis a segunda etapa. Validar porque raramente a pessoa que fez a seleção conhece todas as atividades realizadas e todos os recursos utilizados na empresa. Complementar porque a relação de armas não é suficientemente completa no sentido de conter todas as armas de qualquer tipo de empresa (CONTADOR, 2008a).

Pela validação e complementação da lista e por meio de inquérito em todas as áreas, obtém-se uma nova lista, que contempla as armas mais importantes, mais frequentemente utilizadas e as mais onerosas da empresa. Naturalmente, nessa lista há armas das cinco classes: atendimento, produção, planejamento, administrativas e de cooperação. A experiência na aplicação do modelo CAC mostra que esta nova lista deve conter de 60 a 80 armas. A única razão dessa restrição é a redução do trabalho de análise (CONTADOR, 2008a).

Cumprida essa terceira etapa, parte-se para a identificação daquelas armas que farão parte do conjunto das armas da competição da empresa, o que é feito por meio da análise de conteúdo: se uma atividade ou recurso tiver conteúdo estratégico, a arma correspondente será considerada arma da competição. Assim é determinado o conjunto de armas da competição da empresa, denominado lista de armas da competição da empresa (CONTADOR, 2008a).

Essas quatro etapas evidenciam que a natureza, a importância e o conteúdo de uma atividade ou de um recurso são os critérios para determinar se ela ou ele deve fazer parte do conjunto das armas da competição da empresa.

Outro ponto central do modelo CAC é a quinta etapa, que consiste na determinação das armas que são relevantes para propiciar competitividade à empresa. Entenda-se, para facilitar a explicação, o conjunto das armas da competição como sendo o arsenal da empresa. No campo militar, do arsenal são retiradas as armas para um combate. E, de acordo com o tipo de combate, são retiradas as armas apropriadas. Todas são armas de combate (aqui denominadas armas da competição), mas só algumas serão utilizadas – e, o que determina quais serão utilizadas é o tipo do combate (CONTADOR, 2008a).

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. É uma arma necessária para a competição num determinado campo da competição. Pela tese do modelo CAC, é a alta intensidade das armas relevantes que dá vantagem competitiva à empresa. Portanto, é justificável um elevado investimento para a obtenção de expressiva competência. 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. É uma arma de importância intermediária entre as armas relevantes e as irrelevantes para o campo da competição e que deve ter intensidade média, não justificando alto investimento. 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 seu campo coadjuvante. É uma arma da competição inútil para uma determinada estratégia competitiva de negócio e que deve ter baixa intensidade, exigindo pequeno investimento (CONTADOR, 2008a).

Uma arma relevante para um campo da competição pode ser irrelevante para outro e semirrelevante para um terceiro. Uma arma irrelevante para um campo não pode ser excluída da análise da empresa, pois ela faz parte do conjunto das suas armas da competição (CONTADOR, 2008a).

Havendo um ranking de relevância das armas, é possível separá-las em três classes. Para tanto, basta construir a matriz de priorização das armas, ordená-la decrescentemente em relação à coluna da soma dos pesos e separar as armas nas três classes. A Classe A será constituída pelo primeiro quarto ou primeiro terço das armas, a Classe B pelo segundo quarto ou segundo terço das armas, e a Classe C pelas restantes. Para essa separação, pode-se usar o índice de Nihans.

Metodologia

A metodologia proposta pelo modelo de Campos e Armas da Competição segundo Contador (2008a, pág. 130) é constituída por etapas, cada uma contendo vários passos: 1) formulação do problema e fixação dos objetivos; 2) definição do método de pesquisa; 3) formulação das hipóteses e dos respectivos testes estatísticos; 4) caracterização do universo de pesquisa; 5) preparação e aplicação dos questionários; 6) realização dos testes de hipóteses, análise dos resultados e conclusões parciais; e 7) conclusões finais.

Cabe salientar que o passo 6 contempla também a análise dos possíveis vieses e a determinação do universo amostral das empresas, definição do indicador para medir o grau de competitividade das empresas, cálculo do grau de competitividade da amostra e classificação das empresas mais competitivas, de mediana competitividade, além de análise da influência, na competitividade das empresas, da estratégia competitiva de negócio, e também o cálculo das variáveis intensidade média das armas, foco, dispersão, e por fim a análise das estratégias competitivas operacionais das empresas. A seguir, será exposto como essa metodologia foi aplicada à instituição Caixa Econômica Federal.

A primeira etapa foi a pesquisa, cujo objetivo foi planejar os trabalhos e preparar os questionários a serem utilizados na pesquisa de campo sobre a CAIXA de forma a ficar clara, organizada e objetiva, mais especificamente, permitir que o estudo ocorresse com destreza. O primeiro passo consiste na formulação do problema, fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses, que por constituírem um passo óbvio, prescindem de comentários.

Em seguida, procedeu-se à formulação das hipóteses. Conforme citado anteriormente as hipóteses que norteiam o presente estudo são: H1 - Os campos da competição e os campos coadjuvantes para o par produto/mercado escolhidos pela Caixa atendem às diretrizes e recomendações sugeridas pelo modelo de campos e armas da competição; H2 - A análise das estratégias competitivas operacionais, através do teste da hipótese de que a intensidade das armas da competição da Caixa atende às recomendações feitas pelo modelo de campos e armas da competição; H3 - A escolha dos campos da competição e dos coadjuvantes para o par produto/mercado e a definição da intensidade das armas de competição da Caixa, feitas de acordo com o modelo de campos e armas da competição, aumentam seu grau de competitividade. Dessa forma, procede-se a proposição de alterações na estratégia competitiva da empresa de modo a torná-la mais competitiva (CONTADOR, 2008a).

O próximo passo, o quarto, foi a caracterização do universo de pesquisa, já contextualizado acima no presente estudo, na seção “Objeto de estudo”. Passou-se ao passo cinco, a preparação e aplicação dos questionários. A partir dos passos anteriores, foi preparado um questionário, dividido em três partes: a primeira, para coleta de informações

gerais da empresa; a segunda, sobre os campos onde compete; e a terceira, sobre a intensidade das armas da competição utilizadas pela empresa.

Para que os dirigentes da Caixa Econômica Federal pudessem avaliar a intensidade de cada arma, na terceira parte do questionário, foram definidas a intensidade 1 a 5 de cada arma. Para a aplicação bem-sucedida do modelo CAC, é necessário definir, com exatidão, a situação correspondente à intensidade 1 e à 5 de cada arma. A intensidade 5 refere-se à arma no seu estado mais evoluído, mais completo, de última geração. A intensidade 1, ao seu estado mais simples, caracterizando a baixa importância dada a ela pela empresa e evidenciando que a arma não é considerada de competição, mas apenas uma arma operacional. Os questionários foram respondidos por três dirigentes da Caixa: Superintendente Regional, Gerente Regional de Negócios – PJ Construção Civil e Gerente Regional de Canais de Distribuição e Atendimento.

O sexto passo consistiu na realização dos testes de hipóteses, análise dos resultados e conclusões parciais. Este passo foi iniciado mensurando o grau de competitividade, que é entendido como a medida de competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de empresa do mesmo segmento econômico. Ele é medido por indicadores do mercado, cujos mais frequentes, segundo Contador (2008, pág. 113), são a variação absoluta ou a variação percentual, em um determinado período de tempo, do faturamento, da receita líquida, do volume de produção ou de outro indicador de crescimento de mercado em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico. Neste sentido é comum no segmento de instituições financeiras a identificação do grau de competitividade pelo volume de ativos totais das instituições no exercício. Sendo assim, foi estabelecido neste trabalho que o grau de competitividade é dado pela relação entre os ativos totais das instituições no exercício de 2008 e os ativos totais do exercício de 2003, ou seja:

$$\text{Grau de Competitividade (GC)} = \frac{\text{Ativos - Exercício 2008}}{\text{Ativos - Exercício 2003}}$$

O critério acima descrito proporcionou a identificação dos seguintes graus de competitividade: A) GC - Caixa Econômica Federal - 1,97; B) GC - Principais Instituições Financeiras do País (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Itaú, Santander, HSBC, Citibank, Votorantim, Safra e Bradesco – essas instituições foram escolhidas entre as 10 maiores constantes no ranking do Banco Central do Brasil nos anos 2003 e 2008) – 3,09; C) GC – 04 Principais Concorrentes (Banco do Brasil, Bradesco, Itaú e Santander – os quatro principais concorrentes identificados na resposta do questionário 1 pelo Superintendente da Caixa) – 3,46.

Para calcular as variáveis foco e dispersão, é necessário classificar as armas em relevantes, semirrelevantes e irrelevantes para cada campo da competição a ser analisado, conforme já mencionado. O cálculo foi feito por meio de uma planilha Excel, semelhante à mostrada na tabela a seguir.

Campo: Condições de Pagamento e Projeto de Atendimento		Empresa: Caixa Econômica Federal				
Armas da Competição	Condições de pagamento e Projeto de Atendimento	Intensidade da Arma		Pontuação		
		Relevante	Irrelevante	Foco	Dispersão	
ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO						
1	Rede ou canais físicos de venda e de distribuição	1	0	4	4	0
2	Facilidade de acesso	1	0	4	4	0

3	Cadastro eletrônico de clientes	0	0	2	0	0
4	Equipe técnica de vendas	1	0	3	3	0
5	Flexibilidade na equipe de atendimento	1	0	3	3	0
6	Financiamento ao cliente	1	0	4	4	0
RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO						
7	Cortesia no atendimento	0	0	1	0	0
8	Adequação do atendimento ao cliente	1	0	2	2	0
9	Uniformidade (ou padronização) do atendimento	1	0	2	2	0
10	Consistência ou confiabilidade do atendimento	1	0	3	3	0
11	Atendimento especial para clientes vip	1	0	2	2	0
PROCESSOPRODUTIVO DE BENS E/OU SERVIÇOS						
12	Tecnologia adequada ao processo produtivo	0	0	2	0	0
13	Mapeamento do fluxo de produção	1	0	3	3	0
14	Padronização do trabalho	1	0	2	2	0
ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE BENS E/OU SERVIÇOS						
15	Controle e melhoria da qualidade	1	0	3	3	0
16	Rapidez de produção	0	0	2	0	0
PLANEJAMENTO E PROJETO DE PRODUTO						
17	Entendimento (ou compreensão) do negócio	1	0	3	3	0
18	Análise da concorrência	0	1	2	0	2
19	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	1	2	0	2
20	Formulação das estratégias competitivas operacionais	0	1	2	0	2
21	Alinhamento das estratégias	0	1	2	0	2
22	Controle (avaliação ou auditoria) da estratégia competitiva de negócio	0	1	1	0	1
23	Controle das estratégias competitivas operacionais	0	1	1	0	1
24	Desenvolvimento da sensibilidade cívica, social e ambiental	0	1	5	0	5
MARKETING						
25	Capacidade de entender o comportamento de compra do cliente	1	0	2	2	0
26	Definição das estratégias de marketing	0	0	3	0	0
27	Segmentação do mercado	1	0	1	1	0
28	Realização de promoções e eventos	0	0	3	0	0
29	Marketing promocional	0	1	3	0	3
30	Marketing direto	0	1	2	0	2
31	Marketing de relacionamento	0	1	3	0	3
32	Marketing institucional	0	1	5	0	5
33	Endomarketing	0	1	5	0	5
ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO						
34	Processo de decisão gerencial e operacional	0	0	1	0	0
35	Gerenciamento ou gestão por processos	0	1	1	0	1
36	Comportamento ético	0	1	5	0	5

FINANÇAS						
37	Administração de crédito	1	0	5	5	0
38	Controladoria estratégica	1	0	3	3	0
39	Integração entre sistemas de informação	0	1	1	0	1
PESSOAL						
40	Capacitação de pessoal	1	0	5	5	0
41	Multifuncionalidade (versatilidade, flexibilidade ou polivalência) do pessoal	0	1	5	0	5
42	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3	0	3
43	Administração participativa	0	1	3	0	3
44	Motivação de pessoal	0	0	5	0	0
45	Gerenciamento por objetivos	0	0	3	0	0
46	Relacionamento da empresa com os empregados	0	0	5	0	0
47	Política de estabilidade no emprego	0	0	5	0	0
48	Mudança na cultura da empresa	0	0	5	0	0
49	Gerentes e funcionários empreendedores	0	0	5	0	0
Soma		18	18	147	54	51
Intensidade média das armas, foco e dispersão				3	0,60	0,57

Tabela 01 – CAC/CAIXA - Fonte: Os autores.

Dando continuidade ao processo, o próximo item é identificar a estratégia competitiva da Caixa. Para tanto, deve-se responder a seguinte indagação: a estratégia competitiva de negócio diferencia a Caixa das demais empresas? Para responder a essa questão, é necessário, inicialmente, identificá-la, depois, classificá-la, para em seguida analisar se há diferença significativa entre a estratégia de negócio das empresas mais competitivas e a das empresas menos competitivas. O sétimo e último passo é a análise dos resultados e as conclusões, acompanhadas das proposições de estratégias, que seguem descritos a seguir.

Análise dos Resultados

A estratégia competitiva de negócio diferencia a Caixa das demais instituições financeiras? É conveniente lembrar que, pelo modelo CAC, a estratégia competitiva de negócio é representada pelos campos onde a empresa decidiu competir. Vale ressaltar ainda que a escolha do campo da competição tem fundamental importância na competitividade da empresa, já que o mesmo se refere ao aspecto no qual o cliente valoriza ao adquirir um produto ou serviço. Não menos importante é o fato de o campo da competição também definir quais são as armas da competição mais adequadas para competir naquele campo.

Foram identificados os quatro principais concorrentes do Crédito Imobiliário da Caixa: Concorrente A: Banco do Brasil; Concorrente B: Bradesco; Concorrente C: Santander; Concorrente D: Itaú. O primeiro e o segundo campos da competição desses concorrentes estão mostrados na Tabela 02.

Campos da Competição	Condições de Pagamento	Prêmio e Promoção	Diversidade de Produtos	Acesso ao Atendimento	Projeto do Atendimento	Imagem do produto, marca, empresa	Imagem de empresa confiável
Cliente	1°					2°	
Concorrente A		1°					2°
Concorrente B			1°	2°			
Concorrente C	2°	1°					
Concorrente D		1°		2°			
CAIXA	1°				2°		

Tabela 02 – CAC/ Concorrentes - Fonte: Os autores.

Note-se que o Crédito Imobiliário da Caixa busca competir nos campos **Condições de Pagamento e Projeto de Atendimento**, tópicos que são encontrados nas peças publicitárias e comerciais de instituições financeiras, ou seja, sem muita diferenciação das demais.

A questão condições de pagamento recentemente teve aumento de importância, pois devido à estabilidade da economia nacional, as instituições vêm alongando os prazos de crédito, hoje chegando a 30 anos, 50% maior se comparado ao prazo máximo oferecido a menos de cinco anos. A consequência de tal cenário é o aumento significativo dos volumes de crédito, bem como a entrada de novos participantes, representados pelas instituições financeiras que até então não operavam nesse mercado. Com a customização e a semelhança das operações entre os concorrentes, o Projeto de Atendimento será primordial para conquistar a preferência do cliente e alcançar possível aumento de competitividade.

Em relação às estratégias competitivas operacionais adotadas pela Caixa, as três variáveis mais importantes do modelo CAC para a análise desta estratégia, quais sejam, intensidade média das armas, foco e dispersão, estão na tabela a seguir.

VARIÁVEIS – CAIXA	
Foco	0,6
Dispersão	0,57
Aproveitamento	0,03
Intensidade média das armas	3

Tabela 03 – CAC/ Variáveis - Fonte: Os autores.

O grupo das empresas mais competitivas tem intensidade média das armas maior, ou seja, significa que elas têm armas mais potentes. Almejar alta intensidade média das armas significa adotar a estratégia de força, ou seja, procurar alcançar alto desempenho em todas as armas. Em outras palavras, significa atirar para todos os lados. Como alguns tiros acabam acertando o alvo, uma alta intensidade média das armas acarreta alto foco, o que é bom, mas também acarreta alta difusão, o que corresponde a investir em armas que não proporcionam competitividade.

A busca incessante pela alta intensidade média das armas pode gerar um problema que é o da instituição financeira acabar por investir em armas irrelevantes para sua competitividade, aumentando, portanto a difusão. Pelo modelo de campos e armas da competição, a empresa deve apenas ter alta intensidade nas armas relevantes, ou seja, nas armas que aumentam o foco, e ter baixa intensidade nas armas irrelevantes. Verifica-se que a instituição financeira estudada, em seu produto crédito imobiliário, possui uma intensidade das armas de nível mediano (3,0), o que deve ser revisto pela alta administração, bem como

um foco (0,60) e uma difusão (0,57), ou seja, um aproveitamento de apenas 0,3, o que deve ser aumentado.

Buscando melhorar tal aproveitamento, é apresentada a seguir uma lista de armas, nas quais a Caixa deve se concentrar para aumentar sua intensidade, via decisões de ordem administrativa ou aumento de investimentos nas mesmas, que afetarão diretamente seu foco e, por conseguinte sua competitividade da Caixa.

Campo: Condições de Pagamento e Projeto de Atendimento		Campo: Condições de Pagamento e Projeto de Atendimento	
Armas da Competição		Armas da Competição	
ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO		ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE BENS E/OU SERVIÇOS	
1	Rede ou canais físicos de venda e de distribuição	15	Controle e melhoria da qualidade
2	Facilidade de acesso	PLANEJAMENTO E PROJETO DE PRODUTO	
4	Equipe técnica de vendas	17	Entendimento (ou compreensão) do negócio
5	Flexibilidade na equipe de atendimento	MARKETING	
6	Financiamento ao cliente	25	Capacidade de entender o comportamento de compra do cliente
RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO		27	Segmentação do mercado
8	Adequação do atendimento ao cliente	ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO	
9	Uniformidade (ou padronização) do atendimento	FINANÇAS	
10	Consistência ou confiabilidade do atendimento	37	Administração de crédito
11	Atendimento especial para clientes vip	38	Controladoria estratégica
PROCESSO PRODUTIVO DE BENS E/OU SERVIÇOS		PESSOAL	
13	Mapeamento do fluxo de produção	40	Capacitação de pessoal
14	Padronização do trabalho		

Tabela 04 – CAC/ Listagem das armas potenciais - Fonte: Adaptação dos autores.

Assim, pode-se repetir a tese do modelo de campos e armas da competição: “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, 1995b). Esse critério revela que, para a empresa ser competitiva, é preciso dirigir seus esforços com o fim de aumentar a intensidade das armas relevantes para o campo da competição escolhido, o que implica em aumentar o foco das armas no campo da competição escolhido.

Conclusões

Como comprovou Contador (2008a), é o foco, e não a intensidade média das armas ou a difusão, que explica a diferença de competitividade das empresas. Assim sendo, a regra para ampliar a competitividade de uma instituição financeira torna-se de fácil visualização: para tornar-se mais competitiva, a empresa deve aumentar o foco por meio da implementação de medidas para aumentar a intensidade das armas relevantes. Como corolário dessa regra, ela deve diminuir a difusão, reduzindo a intensidade das armas irrelevantes, o que baixará seus custos e, portanto, a tornará mais eficiente. Aumentar ou diminuir a intensidade de uma arma significa aumentar ou diminuir os investimentos e os recursos aplicados a uma arma.

Assim, considerando o campo da competição “Condições de Pagamento” e o campo da competição “Projeto de Atendimento”, a Caixa deve aportar recursos em sua rede de canais físicos, proporcionando facilidade de acesso. Deve ainda capacitar sua equipe técnica, aprimorando sua flexibilidade, adequando e uniformizando o atendimento prestado ao cliente. A Caixa deve também garantir a consistência e a confiabilidade do atendimento prestado, bem como as facilidades no financiamento ao cliente. Deve rever sua estratégia de relacionamento e atendimento a clientes vip. Em relação ao processo de produção, a Caixa deve proceder ao mapeamento do fluxo de produção, para que o trabalho seja padronizado, via controle

contínuo da qualidade. Para que isso ocorra, é necessário investimento na correta compreensão do negócio, do comportamento do cliente e dos segmentos de mercado em que esses clientes estão inseridos. Por fim, como o produto trata-se de crédito ao cliente, a Caixa deve fazer uma administração efetiva dessa carteira, controlando seus níveis de risco.

No que tange à formulação das estratégias competitivas de negócio e operacionais, verifica-se que tal processo se finda na decisão sobre os campos onde cada produto da empresa deve competir em cada mercado. É um processo de decisão complexo, que não é escopo do presente trabalho. Dois dos muitos fatores a serem considerados são: foco e a difusão. Isso implica que, nesse momento, já se sabe quais são as armas relevantes, as semirrelevantes e as irrelevantes para cada campo da competição e devem-se desenvolver ações para aumentar o foco e diminuir a difusão.

Assim, após a decisão sobre os campos onde cada produto deve competir em cada mercado, a empresa formula suas estratégias competitivas operacionais que, na essência, consistem no planejamento de medidas administrativas e de investimentos de maneira que a intensidade das armas relevantes fique entre 4 e 5, a das semirrelevantes, próxima a 3, e a das irrelevantes, próxima a 1. Depreende-se que especificar claramente onde a empresa precisa ter alto, médio ou baixo desempenho é uma das vantagens do modelo de campos e armas da competição.

Dessa forma foi possível constatar que o alinhamento das estratégias competitivas operacionais à estratégia competitiva de negócio, alinhamento este medido pela variável foco, é que explica a diferença entre a competitividade das empresas. 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.

Dentre as ações administrativas possíveis para o aumento da competitividade empresarial, foram listadas as seguintes:

Campo: Condições de Pagamento e Projeto de Atendimento		
Armas da Competição		Ações Administrativas
ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO		
1	Rede ou canais físicos de venda e de distribuição	Aumentar a rede de agências e de correspondentes
2	Facilidade de acesso	Tomar as unidades mais acessíveis, rever localização de algumas unidades, alocá-las em pontos mais estratégicos para o mercado
4	Equipe técnica de vendas	Implementar programa de qualificação permanente da equipe de técnicos
5	Flexibilidade na equipe de atendimento	Dar maior alçada à equipe de atendimento, podendo customizar as operações dentro de parâmetros mínimos
6	Financiamento ao cliente	Aumentar o crédito disponível a cada ano
RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO		
8	Adequação do atendimento ao cliente	Rever o fluxo de atendimento ao cliente
9	Uniformidade (ou padronização) do atendimento	Padronizar o fluxo de atendimento ao cliente
10	Consistência ou confiabilidade do atendimento	Capacitar os empregados para evitar divergência de informações
11	Atendimento especial para clientes vip	Criar espaços de atendimento aos clientes vip nas unidades
PROCESSO PRODUTIVO DE BENS E/OU SERVIÇOS		
13	Mapeamento do fluxo de produção	Mapear o fluxo de produção
14	Padronização do trabalho	Definir as melhorias no fluxo e otimizá-lo
ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE BENS E/OU SERVIÇOS		
15	Controle e melhoria da qualidade	Implementar um grupo de controle de qualidade - uma célula de análise reativa por amostragem
PLANEJAMENTO E PROJETO DE PRODUTO		
17	Entendimento (ou compreensão) do negócio	Capacitar a equipe de gestão do produto
MARKETING		
25	Capacidade de entender o comportamento de compra do cliente	Aprimorar a comunicação com o mercado, buscando maior participação do cliente para sugestões e opiniões no canal de ouvidoria externa - fazer forte campanha publicitária - "A Caixa quer ouvir você!"
27	Segmentação do mercado	Rever o modelo de segmentação de mercado, deixando os segmentos menos espaçados
ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO		
FINANÇAS		
37	Administração de crédito	Implementar uma forte política de Gestão da Adimplência. Criar cargos nas unidades de Assistente de Adimplência
38	Controladoria estratégica	Implementar sistema de controladoria da carteira, gerindo unidades, concessionores e regiões pela qualidade do crédito
PESSOAL		
40	Capacitação de pessoal	Disponibilizar cursos via Universidade Corporativa (presenciais e virtuais) com atualização constante, bem como módulos de reciclagem

Tabela 05 – CAC/CAIXA 2 - Fonte: Os autores.

A contribuição científica da pesquisa está exatamente na constatação de que a metodologia do modelo de campos e armas da competição é capaz e suficiente para explicar a competitividade das empresas e para propiciar a geração de ações administrativas que, uma vez implementadas, ampliam o grau de competitividade da empresa.

Referências Bibliográficas

- ANSOFF, I. **The new corporate strategy**. John Wiley & Sons, 1988.
- BARNEY, J. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.
- CARVALHO, M. LAURINDO. **Estratégia competitiva**. Ed. Atlas. São Paulo, 2007.
- CONTADOR, J.C. **Campos e Armas da Competição, novo modelo de estratégia**. Editora Saint Paul, São Paulo, 2008a.
- _____. 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 (USP)**, São Paulo, v. 30, n. 2, 1995b.
- _____. **Modelo para aumentar a competitividade industrial**. São Paulo: Blücher, 1996.
- _____. **Gestão de operações**. 2. ed. São Paulo: Edgard Blücher, 1998, 592 p.
- _____. Conceitos sobre o modelo de campos e armas da competição. **Revista de Ciências da Administração** · v. 10, n. 21, p. 147-174, mai./ago. 2008b
- CUNHA, Celso. **Gramática do Português contemporâneo**. 6. ed. Belo Horizonte: Bernardo Álvares, 1976.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard - Measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan/feb. 1992.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MARKIDES, C. C. A dynamic view of strategy. **Sloan Management Review**, 1999.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- _____. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Strategy as a field of study: why search for a new paradigm? **Strategic Management Journal**, West Lafayette, Indiana, USA, n. 15, 1994.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, Mar. 1993.
- SMITH, W. Product differentiation and market segmentation as marketing strategies. **Journal of Marketing**, v. 21, p. 3-8, jul., 1956.
- WHITTINGTON, Richard. **What is strategy - and does it matter?** London: Thomson Learning, 2001.