

AUTORES

VALMOR RECKZIEGEL

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
vreckziegel@yahoo.com.br

JOSÉ CELSO CONTADOR

UNIP - Universidade Paulista
celsocontador@terra.com.br

GUILHERME GARCEZ LOHMANN

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
guilherme.lohmann@uninove.br

1 – INTRODUÇÃO

1.1 – As visões dos modelos de Porter, da RBV e de campos e armas da competição

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

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

Entretanto, estudos recentes destacam as limitações de ambas as visões: 1) o modelo proposto por Porter possui limitações, principalmente por desconsiderar a heterogeneidade das firmas e seus recursos internos; e 2) o modelo da RBV peca porque os recursos estão disponíveis a todos e, no médio prazo, poderão ser imitados devido à difusão das tecnologias. Vasconcelos e Cyrino (2000) argumentam que, pelo modelo de Porter, as diferenças entre as firmas são tamanho e posicionamento, e que há falhas na RBV decorrentes da sua imperfeição e incompletude, uma vez que ela não reconhece que em ambientes de alto grau de incerteza, ambigüidades e complexidade, como em indústrias emergentes, fragmentadas ou em fase de internacionalização, as mudanças de contexto passam a ser ameaças concretas a sobrevivência das firmas.

Essa dicotomia entre a visão externa e a interna deu origem a estudos com amplitude maior, nos quais os aspectos internos e externos estão integrados e mais alinhados com os anseios dos clientes, de maneira a propiciar à empresa uma vantagem competitiva sustentável.

Neste contexto, surgiu o modelo de Campos e Armas da Competição (CAC), desenvolvido por Contador (2008; 1995a; 1995b). Ele alia as duas visões acima citadas: a visão porteriana de que a competitividade da empresa provém predominantemente do seu posicionamento no mercado (posicionamento representado pelos campos da competição), e a visão de que ela provém basicamente dos seus fatores internos, como postulam os autores adeptos da RBV (fatores denominados armas da competição). Portanto, a concepção do CAC é mais completa do que a de Porter e da RBV. Além disso, o CAC é um modelo qualiquantitativo (trabalha também com variáveis numéricas), possui um pensamento central muito forte que orienta a formulação das estratégias competitivas e gera estratégias competitivas operacionais alinhadas à estratégia competitiva de negócio como postula o *Balanced Scorecard* (BSC). O CAC é um modelo já testado e validado, que se mostrou capaz de responder a questão fundamental: a razão de algumas organizações superarem outras.

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

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

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

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

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

Para a avaliação das propostas de estratégias, foi utilizado o método popperiano dedutivo de prova (POPPER, 1968), segundo o qual, uma proposição só pode existir se for devidamente formulada antes de ser testada pela experiência, por métodos sistemáticos de observação, que são

derivados de enunciados singulares (no caso, os do modelo CAC). Assim, com base no processo de formulação de estratégia prescrito pelo CAC, foi formulada a hipótese a ser testada: **“A escolha dos campos da competição e dos coadjuvantes para o par produto/mercado e a definição da intensidade das armas da competição da empresa, feitas de acordo com o modelo de campos e armas da competição, aumentam seu grau de competitividade”**.

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

2 – PRINCIPAIS CORRENTES TEÓRICAS DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

É grande a diversidade de definições de competitividade. Kupfer (1996), por exemplo, observa que existem treze definições ou visões distintas de competitividade na literatura. Um conceito importante é o da vantagem competitiva, já definido por Ansoff (1965), que entendia por vantagem competitiva a capacidade da empresa de captar tendências do mercado frente aos concorrentes, a fim de ajustar a sua oferta de forma privilegiada em relação aos concorrentes.

Para Porter (1980) o sucesso da empresa depende da conquista de vantagem competitiva. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), a empresa deverá explorar sua vantagem competitiva para alcançar seu objetivo primário, que é obter resultados acima da média.

Para Barney (1991), uma empresa consegue obter vantagem competitiva sustentável quando a sua estratégia permitir a criação de valor e não poder ser replicada pelos concorrentes.

Diversos modelos procuram explicar os fatores que influenciam a competitividade das empresas. Porter (1980) define três estratégias genéricas que visam um retorno superior numa indústria: a) liderança em custo b) diferenciação e c) enfoque. Em oposição, Barney (1991) propõe um modelo que tem como pressupostos: a) as empresas dentro de uma indústria podem ser heterogêneas com relação aos recursos estratégicos que possuem; b) os recursos podem não ser perfeitamente móveis entre as firmas, e assim a heterogeneidade pode durar por um longo tempo; e c) a empresa seria capaz de adquirir recursos distintos ao desenvolver capacidades únicas. Segundo ele, para criar vantagem competitiva sustentável, os fatores de produção devem ser simultaneamente valiosos (explorando oportunidades e neutralizando ameaças), raros (entre as firmas existentes), inimitáveis e não substituíveis. De acordo com King e Zeithmal (2001), isso se aplicaria de forma mais enfática às competências organizacionais do que aos recursos das firmas, pois elas, além de possuírem um caráter sistêmico, têm a obrigatoriedade de serem intangíveis. Para Rumelt (1984) e Wernerfelt (1984), as vantagens competitivas poderiam ocorrer pela utilização eficaz dos fatores de produção, de modo a permitir que a empresa possa vender os seus produtos a custos inferiores ou com qualidade superior.

Prahalad e Hamel (1990) desenvolveram o conceito de competência essencial como fonte de vantagem competitiva à empresa, conceito que consiste na soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de uma unidade organizacional.

3. – REFERENCIAL TEÓRICO: CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO (CAC)

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

3.1 – Conceção do modelo de campos e armas da competição (CAC)

As pesquisas realizadas em empresas de diversos segmentos econômicos, feitas principalmente a partir de 1999 para fundamentar dissertações de mestrado, transformaram o CAC num modelo bastante adequado especialmente para entender, analisar e explicar como as empresas competem, para propor medidas destinadas a ampliar a competitividade de uma

empresa e para formular sua estratégia competitiva de negócio e suas estratégias competitivas operacionais alinhadas à estratégia de negócio. Suas aplicações têm sido bem-sucedidas tanto em empresas industriais quanto nas de serviço.

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

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

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

Campo da competição é o locus imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva, como preço e qualidade do produto (CONTADOR, 2008, p. 18).

São 14 os campos da competição. Ou seja, há 14 maneiras básicas (além de suas inúmeras combinações) de a empresa se diferenciar, maneiras relativas às características de seu produto e às suas próprias características. A configuração dos campos da competição, mostrada no Quadro 1, representa os 14 campos agregados em cinco macrocampos (CONTADOR, 2008, p. 19).

Quadro 1 – Os cinco macrocampos e os 14 campos da competição

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

Fonte: Adaptado de Contador (2008)

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

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

3.3 – Arma e arma da competição: conceitos e definição

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

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

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

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

3.4 – Conceção do CAC sobre competitividade, estratégia de negócio, estratégia operacional, vantagem e vantagem competitiva

Segundo o CAC, competitividade é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas. É a capacidade da empresa em obter vantagem competitiva (Contador, 2008, p. 39).

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

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

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

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

O CAC possui uma ideia central muito forte: *Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado* (CONTADOR, 2008, p. 109). Essa proposição foi enunciada como tese exatamente pela necessidade de ser validada, evidenciando a preocupação com o rigor metodológico. E ela foi validada epistemologicamente (p. 110) – a variável foco, que exprime matematicamente essa tese, explica, na média das pesquisas realizadas, 79% da competitividade empresarial. Especificar claramente no que a empresa precisa ter alto desempenho para ser mais competitiva é um dos pontos fortes do CAC. É essa tese que dá o critério, um critério bastante preciso e seguro – consegue exprimir numa frase o caminho para a empresa se tornar mais competitiva.

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

3.6 – O submodelo quantitativo

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

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

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

4 – PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA PELO CAC

4.1 – Procedimento metodológico adotado no estudo

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

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

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

A formulação de alternativas de estratégia competitiva de negócio por meio do CAC é um processo lógico. Mas, a escolha da alternativa a ser adotada não é lógica, pois é uma decisão estratégica, baseada em informações incompletas. O Quadro 2 mostra os passos do processo.

Quadro 2 – Passos do processo de (re)formulação da estratégia competitiva pelo CAC

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

Fonte: Contador, 2008, p. 344

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

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

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

Este passo é constituído pelas três etapas abaixo descritas.

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

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

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

Esta etapa foi cumprida por meio do Questionário 2, que solicitava a indicação de até 4 dos 14 campos. Esse questionário foi respondido por três dirigentes da empresa. O CAC

prescreve essa identificação porque é pela escolha de diferentes campos da competição e coadjuvantes que as empresas se diferenciam entre si.

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

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

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

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

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

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

Fase 2 - Classificação das armas da competição segundo sua relevância para competir

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

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

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

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

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

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

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

dispersão. O par (0; 0) indica que a respectiva arma é semirrelevante, evidenciando que ela não contribui para o foco nem para a dispersão. O par (0; 1) indica que a respectiva arma é irrelevante – o número 1 significa que ela gera dispersão, e o número 0, que não contribui para o foco.

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

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

O valor da dispersão é obtido de forma análoga. A sétima coluna, Pontuação em Dispersão, é obtida pela multiplicação da quarta coluna pela quinta. Significa considerar apenas a intensidade das armas irrelevantes (valor 1 da quarta coluna).

Tabela 1 – Cálculo dos valores do foco e dispersão das armas no campo qualidade do atendimento

Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da dispersão para o campo qualidade do atendimento						
Nº	Armas da competição	Qualidade do atend.		Intensidade da arma	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante		Foco	Dispersão
	ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO					
1	Rede ou canais físicos de vendas	1	0	5	5	0
2	Layout ou arranjo físico	0	0	1	0	0
3	Administração de vendas	1	0	4	4	0
4	Estilo arrojado e adequado de vendas	0	0	3	0	0
5	Financiamento ao cliente	0	0	3	0	0
6	Assistência técnica	1	0	5	5	0
	RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO					
7	Adequação, conhecimento personalizado do cliente	1	0	5	5	0
8	Ampliação de alçada decisória do atendente	0	0	2	0	0
9	Sistema de fidelização dos clientes	1	0	5	5	0
10	Monitoramento da satisfação do cliente	1	0	4	4	0
11	Influência sobre clientes em potencial	0	0	3	0	0
	PROCESSO PRODUTIVO DE BENS E/OU SERVIÇOS					
12	Tecnologia inovadora e adequada de processo	0	1	1	0	1
13	Preparação de máquinas customizada	1	0	1	1	0
	ADMINISTRAÇÃO DA PROD. DE BENS E/OU SERVIÇOS					
14	Sistema de materiais/estoques e rapidez de entrega	0	0	5	0	0
15	Controle e melhoria da qualidade	0	0	5	0	0
	LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA					
17	Estruturação da rede logística	0	1	5	0	5
18	Sistema de administração da logística	0	0	3	0	0
19	Armazenamento, acondicionamento e movimentação	0	1	3	0	3
20	Frota própria ou parceria com transportadora	0	1	3	0	3
	FORNECEDOR DE BENS E/OU SERVIÇOS					
21	Desenvolvimento e parceria com fornecedores	0	1	2	0	2
	ESTRATÉGIA					
22	Análise e monitoramento da concorrência	0	0	5	0	0
23	Sistema de entendimento do negócio	0	0	3	0	0
24	Formulação, alinhamento e implementação da estratégia	0	0	3	0	0
25	Rede de relacionamento interpessoal	0	0	1	0	0
26	Fixação do preço do produto, diversificação e redifinição da linha de prod.	0	0	2	0	0
27	Relações governamentais	0	1	1	0	1
	MARKETING					
28	Capacidade de atender as exigências, as necessidades do cliente	1	0	2	2	0
29	Definição das estratégias de marketing	0	1	2	0	2
30	Elaboração e realização de pesquisas de mercado	1	0	2	2	0
31	Realização de promoções e eventos	1	0	2	2	0
32	Marketing direto, de relacionamento empresarial	0	1	3	0	3
	PROJETO DO PRODUTO					
33	Tecnologia e parcerias para desenvolvimento de produto	0	1	1	0	1
34	Captação das tendências e técnicas de geração de idéias	0	1	2	0	2
35	Agregação de produto coadjuvante e customização de produtos	0	1	1	0	1
36	Gestão e avaliação do projeto do produto, considerando falhas e garantia	0	1	1	0	1
37	Agilidade no lançamento de novo produto	0	1	1	0	1
	ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO					
38	Definição explícita da estrutura de poder na empresa	0	1	1	0	1
39	Sistema de informação gerencial	0	1	1	0	1
40	Processo de decisão gerencial e operacional	0	1	1	0	1
41	Programa permanente de produtividade	0	1	1	0	1
42	Comportamento ético e programas permanentes de melhoria estrat.	0	1	1	0	1
	FINANÇAS					
43	Sistemas orçamentário, contábil e financeiro	0	1	1	0	1
44	Administração de crédito e disponibilidade de recursos	0	1	5	0	5
45	Análise fiscal/tributária e usufruir de incentivos fiscais	0	1	1	0	1
46	Sistema integrado de informações e de gestão	1	0	2	2	0
	PESSOAL					
47	Sistema de administração e planejamento de pessoal	0	1	1	0	1
48	Administração participativa e capacidade de implementação de mudanças	1	0	1	1	0
49	Sistema de recompensas por objetivos	1	0	1	1	0
50	Contratação de pessoal oriundo do concorrente e política de estabilidade	0	0	1	0	0
51	Difusão da cultura da empresa e gerentes	0	0	1	0	0
	MECANISMOS DE COOPERAÇÃO					
52	Desenvolvimento e novos produtos	0	1	2	0	2
53	Promoções de feiras e exposições	0	0	1	0	0
	Soma	13	23	122	39	41
	Intensidade média das armas, foco e dispersão			2,302	0,600	0,357

Fonte: Autores

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

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

As informações coletadas e as variáveis calculadas na fase 4 da quinta etapa foram sintetizadas na Tabela 2. Ela facilita a formulação da estratégia competitiva de negócio exatamente por apresentar, numa única folha, um *mapa estratégico* de cada par produto/mercado.

Tabela 2 – Mapa estratégico da empresa concessionária de máquinas agrícolas

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

Fonte: Autores

Antes de apresentar as razões da escolha dos campos mostrados na última linha da Tabela 2, que representam a estratégia competitiva de negócio da concessionária no par produto/mercado citado, é conveniente relembrar alguns conceitos já expostos. O **foco** mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva num campo, e há correlação muito forte entre ele e o grau de competitividade da empresa – na média das pesquisas realizadas por Contador para validar o CAC, ele explica 79% do complexo fenômeno da competitividade da empresa, ou seja, quanto maior o foco, maior o grau de competitividade da empresa. A **dispersão** mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva num campo e representa desperdício de recursos, sendo que quanto mais baixo for seu valor, mais eficiente é a empresa nesse campo; além disso, não foi encontrada correlação entre ela e o grau de competitividade. Entretanto, a interpretação do valor da dispersão precisa ser cuidadosa, porque uma arma relevante para um campo (aquela que dá vantagem competitiva nesse campo e proporciona foco) pode ser irrelevante para outro, o que acarreta dispersão neste último campo. A

variável **aproveitamento** evidencia a capacidade da empresa em ser competitiva com menor custo e é medida pela diferença entre o foco e a dispersão no mesmo campo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7 – 7º PASSO: DEFINIR AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS OPERACIONAIS

7.1 – Definição da intensidade das armas proposta para a concessionária

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

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

No caso da concessionária de tratores, foram adotadas as recomendações de Contador (2008, p. 400-405) sobre a intensidade que uma arma deve ter em função da sua relevância para os campos da competição e coadjuvantes. A Tabela 3 mostra, parcialmente, a relevância das 53 armas para cada campo da competição e coadjuvante escolhidos para a empresa e a intensidade atual, a sugerida pelo CAC e a proposta para a empresa. No caso, decidiu-se não reduzir a intensidade atual das armas irrelevantes, imaginando que numa futura revisão da estratégia, quando outros campos poderão ser escolhidos, algumas delas talvez se tornem relevantes.

Tabela 3 – Relevância das armas, peso para cálculo do foco e dispersão conjuntos e intensidades de cada arma

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

Fonte: Autores

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

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

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

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

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

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

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

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

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

8 – AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS PELA CONCESSIONÁRIA

A estratégia competitiva do negócio tratores de roda para movimentação de carga em aeroportos da região metropolitana de São Paulo, consubstanciada na definição dos campos da competição e coadjuvantes, e as estratégias competitivas operacionais, consubstanciadas no plano de ação envolvendo investimentos e melhorias, foram submetidas à avaliação de quatro diretores da empresa, com o intuito de verificar se são aderentes à realidade e aceitáveis. Para tanto, foi elaborado um questionário, parcialmente mostrado no Quadro 3, contendo uma escala tipo Likert.

Quadro 3 – Questionário para avaliar as estratégias operacionais competitivas propostas

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

Fonte: Autores

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

9 – CONCLUSÕES E DISCUSSÃO

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

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

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

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

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

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

As dificuldades na formulação da estratégia competitiva pelo CAC estão na necessidade da descrição do conteúdo das armas, pois exige conhecimento do seu estado da arte, e na elaboração da matriz de priorização das armas para cada campo da competição, que é trabalhosa.

Enfim pode-se afirmar que o estudo relatado neste artigo atingiu plenamente os seus objetivos mencionados na subseção 1.2.

Não obstante o processo ter sido aplicado a uma concessionária, o exposto neste artigo aplica-se à formulação da estratégia de qualquer empresa inserida num ambiente competitivo.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, Igor. **Corporate strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- ANFAVEA Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. Ass. Planej. Econômico e Estatístico. Disponível em: < <http://www.anfavea.com.br/tabelas.html>>. Acesso em 7 de julho de 2010.
- BARNEY, J., Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17, 1, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Economia das organizações: Entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica**. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais: Ação e Análise Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2004, v. 3, p. 131-179.
- CONTADOR, J. Celso. Campos da competição. **Revista de Administração (USP)**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 32-45, jan.- mar. 1995a.
- _____. Armas da competição. **Revista de Administração**, São Paulo, v.30, n.2, p. 50-64, abr./jun. 1995b.
- _____. **Campos e Armas da Competição: novo modelo de estratégia**. São Paulo: Saint Paul, 2008.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1513, 1989.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- HITT, M. ; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- KING, A. W.; ZEITHAMAL, C. P. Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 75-99, 2001.
- KUPFER, D. Uma abordagem neo-schumpeteriana da competitividade industrial. **Ensaios FEE**, Ano 17, n. 1, p.355-72, 1996.
- MEIRELES DA COSTA, M; SANCHES, Cida; MARIETTO, M. L.; SILVA, O. R. Campos e armas da competição: Um modelo para formular estratégia de produção nas pequenas e médias empresas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v.4, n. 3, 2007.
- POPPER, Karl. **The logic of scientific discovery**. New York: Harper & Row, 1968.
- PORTER, M. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, p. 137, Nov/Dec., 1979
- _____. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, USA, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In: Robert Lamb (ed.) **Competitive Strategic Management**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1984, 556-70.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE (FGV)**, v.40, n.4, p.20-37, 2000.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. v.5, n.2, 1984.