
FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS POR MEIO DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

José Celso Contador

Centro Universitário Nove de Julho (UNINOVE)

Universidade Paulista (UNIP)

Doutor em Engenharia pela Universidade de São Paulo (USP)

E-mail: celsocontador@terra.com.br - Brasil

Resumo: O objetivo do presente artigo é apresentar, de forma inédita, uma metodologia de formulação da estratégia competitiva para micro e pequenas empresas, desenvolvida segundo os conceitos mais modernos da Teoria da Competitividade. Portanto, metodologia muito diferente daquelas baseadas no ultrapassado planejamento estratégico. A metodologia enfatiza a análise das exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios do cliente dos clientes, a consideração das estratégias competitivas dos concorrentes e a avaliação do ambiente interno da empresa. É fundamentada no modelo de campos e armas da competição, que tem se mostrado muito adequado e eficiente para explicar, analisar e ampliar a competitividade da empresa, por ser um modelo qualitativo e quantitativo, por utilizar diversas variáveis matemáticas e por ser suficientemente flexível para considerar combinações da influência do ambiente externo e do interno e da interpretação dos dirigentes sobre o ambiente externo.

Abstract: The purpose of this paper is to present on a never seen way, a methodology for formulating the competitive strategy for micro and small enterprises, developed according to the most modern concepts of the Theory of Competitiveness. So very different approach from those based on outdated strategic planning. The methodology emphasizes the analysis of requirements, needs, preferences, expectations or desires of the client customer, the consideration of the competitive strategies of competitors and assessing the internal environment of the company. It is based on the type of weapons and field competition, which has been very appropriate and efficient to explain, analyze and extend the company's competitiveness, as a qualitative and quantitative model, by using various mathematical variables and be flexible enough to consider combinations of the influence of external environment and internal management and interpretation of the external environment.

Palavras-chave: Estratégia competitiva; Modelo de campo; Planejamento estratégico.

1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO *VERSUS* FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA

O objetivo deste artigo é apresentar uma nova metodologia de formulação da estratégia competitiva para micro e pequenas empresas brasileiras. É uma metodologia aplicável a ambientes competitivos e que difere em muito da metodologia ultrapassada do planejamento estratégico tradicional.

A metodologia do planejamento estratégico foi desenvolvida a partir da obra pioneira de Ansoff, numa época onde a competição era, relativamente aos dias atuais, menos intensa, num ambiente econômico mais estável. Mas, o aumento da competição entre empresas, em meados da década de 1980, decorrente principalmente da globalização da economia e do avanço da indústria japonesa, evidenciou a inadequação do planejamento estratégico a ambientes competitivos.

Começa então a surgir a estratégia moderna com a obra de PORTER (1979; 1980). A diferença fundamental entre a metodologia do planejamento estratégico e a da estratégia moderna reside na importância muito maior, dada pela última, ao ambiente externo. Exemplos desse novo enfoque são a obra de MINTZBERG (1988; 1994) e a de OHMAE (1990). E a metodologia do planejamento estratégico passou a sofrer muitas críticas, principalmente devido à dificuldade de prever o futuro, à sua inadequação a ambiente competitivo e ao fato de ser muito formalizada e burocratizante.

O planejamento estratégico é inadequado a ambientes competitivos, por várias razões. A primeira, e mais séria, é o pressuposto de que é possível “planejar o futuro” da empresa. Esse futuro é representado pelos objetivos. “Sabemos que os objetivos da empresa não podem ser fixados unilateralmente, pois, para serem atingidos, os concorrentes teriam de deixar a empresa agir sozinha, o que não ocorre[...] Não é necessário se preocupar com a definição do objetivo da empresa, pois, para efeito de estratégia, ele já está definido: é o mesmo para todas as empresas de mercados competitivos – obter ou aumentar a vantagem competitiva da empresa –, e todo o restante é decorrência disso.” (ZACCARELLI, 2000:224).

A segunda razão é a inutilidade do horizonte longo de planejamento, pois, devido à aceleração da competição, o ambiente de negócio é muito volátil, o que obriga as empresas a reverem sua estratégia num prazo medido em meses. “Quem ganhou num trimestre e não revisou sua estratégia, perdeu no outro, afirmou Márcio Orlandi, diretor da Arthur Andersen” (CONTADOR, 2003:148).

A terceira razão é a inutilidade da fixação da missão da empresa, pois constatou-se que não há distinção significativa entre a missão de empresas concorrentes. A quarta razão é o erro metodológico de “em outubro, elaborar o planejamento estratégico para o próximo ano”, porque a estratégia deve ser revista sempre que surgir uma oportunidade ou uma ameaça. A quinta razão é a inadequação da análise dos pontos fortes e dos pontos fracos, pois o que interessa são apenas os fatores que podem proporcionar vantagem competitiva.

Essas são as principais razões que levaram o planejamento estratégico ao desuso. Há ainda várias outras. Para os interessados, recomendamos o artigo *A máquina estratégica: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso*, de CLEGG, CARTER e KORNBERGER (2004). Prova de que o planejamento estratégico caiu em desuso é o fato de os grandes autores sobre estratégia não usarem o termo planejamento desde o início da década de 1990.

Entretanto, é necessário enfatizar que o planejamento estratégico: 1) prestou enorme contribuição à gestão empresarial; 2) foi fundamental para o desenvolvimento da estratégia moderna; e 3) é ainda adequado para ambientes não competitivos, como os de governo e os mercados monopolísticos.

Não obstante todas essas razões, as editoras brasileiras continuam publicando livros sobre planejamento estratégico. Vejam-se, por exemplo, BETHLEM (2002), OLIVEIRA (2001), e WRIGHT et al. (2000).

Essas considerações foram importantes para evidenciar que a metodologia aqui apresentada para formular a estratégia competitiva por meio de modelo de campos e armas da competição afasta-se muito daquelas que utilizam os conceitos do planejamento estratégico.

2. OS DESAFIOS DA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA NAS MPE

Diversos fatores são apontados para explicar o fracasso de muitas micro e pequenas empresas (MPE): falta de experiência do empresário no ramo ou em atividades gerenciais, falta de crédito e capital de giro, falta de planejamento, problemas pessoais do administrador, problemas com sócios, etc. Entre os fatores estão os aspectos estratégicos. Quanto à estratégia das MPE, uma das críticas mais severas é que não há contextualização das metodologias e técnicas de planejamento para as necessidades das MPE (GOLDE 1986; BENZE e ESCRIVÃO FILHO, 2003).

A metodologia para formular a estratégia competitiva apresentada neste artigo pretende suprir essas deficiências. Levou em consideração que os dirigentes da empresa são seus proprietários, têm de cuidar tanto da gestão quanto da formulação da estratégia, possuem pouca propensão e tempo para se dedicar à formulação da estratégia, possuem restrições financeiras e têm pouco conhecimento sobre os conceitos teóricos de estratégia, além de serem imediatistas, centralizadores e individualistas. Dessas considerações, resultou uma metodologia simples, direta e de fácil entendimento e compartilhamento. Portanto, aplicável sem dificuldade nem esforço.

3. ETAPAS PARA (RE)FORMULAR A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Para (re)formular a estratégia empresarial, utilizando o modelo de campos e armas da competição (CAC), são necessárias oito etapas:

- 1ª) definir a empresa que se deseja ter, fixando os objetivos permanentes;
- 2ª) estruturar o sistema de inteligência competitiva da empresa;
- 3ª) entender o ambiente empresarial;
- 4ª) identificar e avaliar as oportunidades e ameaças;
- 5ª) analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade;
- 6ª) formular estratégias alternativas, usando o modelo de campos e armas da competição;
- 7ª) decidir a estratégia competitiva, ou seja, escolher o *campo ou os campos da competição* e os *campos coadjuvantes* para cada par produto/mercado; e
- 8ª) implementar a estratégia competitiva de cada par produto/mercado.

4. AS PRIMEIRAS CINCO ETAPAS

As primeiras cinco etapas não apresentam novidades. Como a bibliografia sobre elas é rica, aqui serão feitos apenas alguns comentários esclarecedores.

1ª etapa: Definir a empresa que se deseja ter

O proprietário, baseado em seus valores e crenças, possui, com razoável clareza, a imagem da empresa que deseja ter. O dono de uma pequena padaria, por exemplo, pode ficar satisfeito em ter apenas um ponto de venda ou pode pretender criar uma rede. Um jovem empresário pode imaginar sua empresa expandido-se constantemente. Um empresário idoso, sem herdeiros e pretendendo dedicar seus últimos anos mais ao lazer, pode preferir extrair o máximo de lucro no presente, não reinvestindo no negócio, o que comprometerá os lucros futuros.

Essa imagem transforma-se em objetivos permanentes. Como todas as pessoas possuem uma imagem, todas as empresas possuem objetivos permanentes, nem sempre explícitos, que refletem os objetivos pessoais de seu proprietário. O adjetivo permanente não atribui ao objetivo o caráter de imutabilidade, mas pretende caracterizar um grau elevado de perenidade.

O objetivo permanente não impõe meta numérica nem prazo, diferente do que prega o planejamento estratégico (que fixa, por exemplo, a taxa de rentabilidade a ser alcançada).

A primeira decisão a ser tomada pelo empresário é se pretende ou não ter uma empresa competitiva. Porque, para ser competitiva, é necessário muito esforço.

2ª etapa: Estruturar o sistema de inteligência competitiva

Inteligência competitiva é a capacidade de entender o ambiente empresarial e o funcionamento da empresa e a de formular alternativas de estratégias competitivas.

Na MPE, a formulação da estratégia competitiva deve ser atribuída a um dos sócios ou a um dirigente. Mas, precisará contar com a colaboração e o discernimento de outras pessoas para identificar e avaliar oportunidades e ameaças e discutir idéias e alternativas de estratégia. Essas pessoas comporão o Comitê de Avaliação. Assim, esse sistema será constituído pelo dirigente responsável pela formulação da estratégia, aqui denominado dirigente-estrategista, e pelo Comitê de Avaliação.

3ª etapa: Entender o ambiente empresarial

O objetivo de entender o ambiente empresarial é dotar a empresa de conhecimento prévio para que possa identificar, mais rapidamente que os concorrentes, uma oportunidade ou uma ameaça e para que possa agir antes deles.

Implica em: 1) entender o macroambiente empresarial, constituído pelos ambientes político, legal, econômico, tecnológico, social, demográfico, cultural e ecológico; 2) entender o ambiente de seu negócio; 3) entender seu negócio (o que inclui seus fornecedores e clientes); e 4) identificar e entender os concorrentes.

Para entender o ambiente de seu negócio, o dirigente-estrategista pode utilizar dois referenciais teóricos: as cinco forças competitivas de PORTER (1979; 1980) e a estratégia e sucesso de ZACCARELLI (2000).

Entender os concorrentes é entender em qual segmento de mercado atuam, quais as características diferenciais de seus produtos e serviços, quais tecnologias de produto e de processo dominam, como distribuem seus produtos, qual sua imagem após a venda, qual o nível de seus recursos humanos, quais seus objetivos permanentes, quais suas estratégias operacionais (identificada pela importância relativa das áreas funcionais, o que é evidenciada no seu organograma), qual o nível da coesão dos acionistas e dos diretores (disputas internas enfraquecem a empresa devido a mudanças bruscas na sua estratégia), entre outras características.

4ª etapa: Identificar e avaliar as oportunidades e ameaças

Os autores modernos de estratégia são enfáticos ao afirmar que a estratégia da empresa precisa ser reavaliada sempre que surgir um fato novo no seu ambiente empresarial, rejeitando a idéia de “fixação de data para a elaboração do planejamento estratégico do próximo exercício”.

O fato novo em seu ambiente pode ser de duas naturezas, oportunidades ou ameaças, como já evidenciava a análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Diferentemente do que a análise SWOT prega, a proposta aqui refere-se apenas à identificação das oportunidades e ameaças, pois a análise será feita na sexta etapa, por meio do modelo de campos e armas da competição.

As ameaças decorrem dos movimentos competitivos dos oponentes, e as oportunidades, das circunstâncias favoráveis e oportunas do ambiente empresarial. Assim, acompanhar os movimentos dos concorrentes, o que ocorre no macroambiente, no mundo dos negócios e no seu negócio torna-se cada vez mais importante, à medida que cresce a disputa entre as empresas.

5ª etapa: Analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade

O estudo de viabilidade técnica e econômica necessário à decisão de continuar o processo de formulação da estratégia deve envolver: a disponibilidade e qualificação de pessoal, a disponibilidade e qualificação dos fornecedores de insumos e serviços, os canais de distribuição, o estudo de mercado para avaliar o potencial de vendas do produto e a avaliação das vantagens e desvantagens de associar-se ou adquirir empresas para melhor aproveitar a oportunidade.

6ª etapa: Formular alternativas de estratégia competitiva de negócio

As etapas anteriores pouco diferem daquelas das metodologias propostas por autores modernos. As diferenças marcantes da presente metodologia começam nesta sexta etapa.

Até esta etapa, várias decisões foram tomadas, mas nenhuma delas pode ser considerada decisão estratégica. Porque, para ser considerada estratégica, uma decisão precisa da presença do oponente. Para o bem entender esta afirmação, é necessário definir o que é estratégia.

A palavra estratégia está banalizada. É usada indiscriminadamente, nas mais diversas situações. Muitos confundem estratégia com decisão e, por estar na moda, usam-na. Há “estratégia” para comprar um automóvel, para escolher um caminho entre dois pontos da cidade.

Neste trabalho, a palavra estratégia é usada com um significado preciso – só aplicada às situações onde há oponente, coerentemente com a definição de ZACCARELLI (2000): “estratégia é um guia para decisões sobre interações com oponentes, de reações imprevisíveis, que compreende duas partes: ações e reações envolvendo aspectos do negócio, e preparação para obter vantagens nas interações.”

Para o modelo de campos e armas da competição, estratégia competitiva de negócio é a estratégia competitiva de uma empresa ou de uma unidade de negócio para o posicionamento de um produto ou da própria empresa num mercado, cuja essência está na escolha dos campos da competição e dos campos coadjuvantes para cada par produto/mercado.

Ela versa basicamente sobre quatro questões: a) definição da empresa almejada (delineamento inicial do negócio e fixação dos objetivos permanentes); b) definição da linha de produtos; c) definição dos mercados de atuação da empresa e caracterização dos clientes em cada mercado para cada produto (definição dos pares produto/mercado); e d) definição dos campos da competição e dos campos coadjuvantes de cada par produto/mercado. Como se nota, a estratégia competitiva de negócio evidencia a visão externa da empresa (aquela que ela tem em relação aos clientes e aos concorrentes).

Para formular alternativas da estratégia competitiva de negócio pelo modelo de campos e armas da competição são necessárias sete subetapas:

1. identificar os atuais campos da competição da empresa, em cada par produto/mercado;
2. identificar os campos da competição valorizados/preferidos pelos clientes em cada par produto/mercado, ou seja, identificar as características, em termos de preço, produto (bem ou serviço), prazo, atendimento e imagem, valorizadas pelos clientes de cada par produto/mercado e que podem ser reconhecidas como um diferenciador positivo em relação aos concorrentes;
3. identificar os campos da competição dos concorrentes, em cada par produto/mercado;
4. identificar e avaliar a intensidade de cada arma utilizada pela empresa;
5. calcular a intensidade média das armas, o foco e a dispersão para os campos da competição de cada par produto/mercado;
6. formular alternativas de estratégias competitivas, ou seja, definir/escolher o campo ou os campos da competição para cada par produto/mercado; e
7. discutir as alternativas de estratégia com os membros do Comitê de Avaliação.

1ª subetapa: Identificar os atuais campos da competição em cada par produto/mercado

Para esta identificação, são necessários três conceitos: 1) o que é e quantos são os campos da competição; 2) o que significa competir num campo; e 3) o que significa par produto/mercado.

Primeiro. *Campo da competição* é o *locus* imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva por meio do produto, como preço e qualidade do produto. Representa um atributo do produto ou da empresa valorizado e de interesse do cliente. Os campos da competição retratam as 14 possíveis estratégias competitivas de negócio básicas (além de suas inúmeras combinações) e representam a estratégia de posicionamento do produto no mercado. Note-se que é, pela escolha de diferentes campos da competição que as empresas se diferenciam entre si quanto às características dos produtos e/ou quanto às da própria empresa.

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

O modelo de campos e armas da competição estabelece, portanto, os 14 campos onde as empresas, de qualquer setor econômico, podem competir. Constituem, portanto, as 14 estratégias competitivas que podem ser adotadas pela empresa, esgotando todas as possibilidades de diferenciação do produto e da empresa.

Como geralmente a empresa compete em um ou dois campos auxiliados por um ou dois campos coadjuvantes, na realidade há centenas combinações entre esses campos para ela se diferenciar. Uma empresa, por exemplo, pode ter elegido projeto do produto e qualidade do produto como seus campos principais, e atendimento e imagem como coadjuvantes. A rede de supermercados Sonae, que foi comprada pelo Wal-Mart, tem tido crescimento percentual em vendas maior que os concorrentes graças às melhorias e remodelação das lojas, ao aumento dos investimentos em *marketing* e à política mais agressiva de preço, ampliando o rol de produtos em promoção e os sorteios de casas e carros. Olhando essas estratégias, pela óptica dos campos da competição, conclui-se facilmente que o campo da competição é o de prêmio e promoção, e os coadjuvantes, qualidade do atendimento e imagem da marca.

Segundo conceito. Competir num campo significa almejar ser ou almejar ser melhor que as concorrentes no campo da competição, ser ou almejar ser a empresa líder no campo da competição. Significa possuir ou almejar possuir uma posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente que leve a empresa a ser mais competitiva que uma concorrente no campo da competição.

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

outro. Assim, um produto (ou uma família de produtos), em dois mercados distintos, corresponde a dois pares. Como geralmente a MPE compete apenas num mercado, essa análise torna-se mais simples.

A estratégia do McDonald's serve para ilustrar a escolha do campo da competição para *cada par produto/mercado*. Seus principais produtos podem ser considerados uma única família: a de comida rápida, com pequena diversidade. Seu mercado pode ser segmentado por faixa etária em: infantil, juvenil e adulto. Por esse prisma, portanto, concorre em três pares produto/mercado. No mercado infantil, concorre com salões de festa infantil, no campo imagem *mundos encantado*. No mercado juvenil, concorre com outros pontos de encontro de adolescentes, no campo imagem *moderna, jovem e dinâmica*. No mercado adulto, concorre com outros restaurantes *fast food*, no campo *prazo de entrega*. Como é possível um produto concorrer em mercados tão distintos? É possível porque os produtos McDonald's são cuidadosamente projetados, não para agradar ao paladar, mas sim para ter baixo índice de rejeição. O paladar fica por conta da mostarda e do ketchup. Não são produtos que deliciem ou encantem o cliente, como pregam os profissionais de *marketing*. Ou seja, os produtos simplesmente não devem atrapalhar, pois o macrocampo da competição não é o do produto.

2ª subetapa: Identificar os campos da competição valorizados/preferidos pelos clientes

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

Serve para possibilitar a formulação da estratégia competitiva de negócio que melhor satisfaça às exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios do cliente. Para tanto, deverá ser utilizada uma das técnicas de pesquisa de *marketing* existentes. As questões dessa pesquisa devem ser formuladas com base nos sete ou oito campos da competição mais importantes para o segmento de atuação da empresa.

3ª subetapa: Identificar os campos da competição dos concorrentes em cada par produto/mercado

O objetivo desta subetapa é identificar as características das empresas concorrentes, em termos de preço, produto (bem ou serviço), prazo, atendimento e imagem. Serve para possibilitar a formulação da estratégia competitiva de negócio mais adequada, do que a dos concorrentes, para atender aos clientes de cada par produto/mercado.

Para isso, o dirigente estrategista deve pesquisar a percepção dos clientes acerca da estratégia dos concorrentes, utilizando uma das técnicas de pesquisa de *marketing*. As questões da pesquisa também devem ser formuladas com base nos mesmos sete ou oito campos da competição utilizados na subetapa anterior.

4ª subetapa: Identificar e avaliar a intensidade das armas da competição da empresa

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, como *marketing*, tecnologia da informação, automação do processo produtivo. É uma atividade ou um recurso que não interessa ao cliente (a ele, por exemplo, não aproveita conhecer o índice de rejeição; interessa-lhe, sim, a qualidade do produto). É nela que está a origem da vantagem competitiva.

Na maioria dos casos, a quantidade de armas da competição de uma empresa varia de 40 a 60. O conjunto das armas da competição retrata a estratégia competitiva operacional da empresa.

As armas da competição são classificadas segundo sua importância para a competição em: armas relevantes, semi-relevantes e irrelevantes para cada campo da competição.

É importante mencionar que uma mesma arma serve para competir em mais de um campo e para competir em um campo são necessárias várias armas.

Como são muitas as armas, é necessário inicialmente selecionar as mais importantes para diminuir o trabalho de análise. Como para as micro e pequenas empresas as armas relevantes para aumentar o grau de competitividade da empresa não passam de dez, é suficiente selecionar cerca de quarenta armas consideradas mais importantes, pois muito provavelmente as relevantes, que serão determinadas na subetapa seguinte, estarão contidas nesse universo. A planilha do anexo Quadro 1 possui 36 armas e servirá de inspiração para a identificação preliminar das armas.

Como o modelo de campos e armas da competição é quantitativo, é necessário avaliar a intensidade das armas.

Intensidade da arma é a intensidade com que cada arma da competição é utilizada pela empresa, avaliada em cinco níveis. Pode ser definida também como a potência e alcance de uma arma ou como o grau de eficácia da utilização dos recursos da arma. É uma variável discreta com domínio entre 0 e 5.

O sucesso da metodologia depende da precisão dessa avaliação. Por isso, é necessário definir, o mais precisamente possível, a situação correspondente às intensidades 1 e 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 operacional.

O avaliador deverá atribuir grau 5 à melhor arma de uma empresa concorrente e, em função desse valor, assinalar, entre 1 e 5, sua opinião sobre a intensidade da arma da sua empresa. Os avaliadores devem ser pessoas da própria empresa que conheçam a respectiva arma. Se possível, devem-se obter três avaliações e calcular a média para obter a avaliação final.

5ª subetapa: Calcular a intensidade média das armas, o foco e a dispersão para os campos da competição de cada par produto/mercado

Este cálculo é mostrado na planilha do anexo Quadro 1, processada no Excel.

O modelo CAC foi construído sobre a tese – *“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”*.

Essa tese é expressa matematicamente pela variável foco. Por definição, foco das armas no campo da competição, ou simplesmente foco, é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido

para competir, é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas **armas relevantes** para o campo escolhido para competir.

O foco indica a utilização de armas necessárias à competição empresarial no campo escolhido e é o oposto da dispersão.

O foco é calculado pela relação entre a soma da *intensidade* das *armas relevantes* e a soma da *intensidade* máxima possível de ser obtida em tais armas e que corresponde á média da intensidade das armas relevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade das armas. Note-se que quanto maior for a intensidade das **armas relevantes**, maior será o foco. Ele é, portanto, uma variável normal, por conseguinte contínua, com domínio entre 0 e 1.

No processo de validação da tese, criou-se uma variável de contraprova, a dispersão das armas no campo da competição, ou simplesmente dispersão, que por definição é a variável matemática 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.

A dispersão indica a utilização de armas inúteis à competição empresarial no campo da competição escolhido pela empresa e é o oposto do foco.

A dispersão é calculada de forma semelhante ao foco, pela relação entre a soma da *intensidade* das *armas irrelevantes* e a soma da *intensidade* máxima possível de ser obtida em tais armas e que corresponde á média da intensidade das armas irrelevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade das armas. Note-se que quanto maior for a intensidade das **armas irrelevantes**, maior será a dispersão. Ela é, por decorrência, uma variável normal, portanto contínua, com domínio entre 0 e 1.

Como se nota, o cálculo do foco e da dispersão está assentado na classificação das armas em relevantes (classe A), irrelevantes (classe C) e semi-relevantes (classe B) para a competitividade. Essa classificação é feita por meio de uma matriz que contém, nas linhas, todas as cerca de quarenta armas e, nas colunas, os sete ou oito campos da competição considerados nas subetapas iniciais desta etapa. Em cada coluna, o sócio-estrategista identificará, para o respectivo campo da competição, quais armas são relevantes, irrelevantes e semi-relevantes. As pesquisas realizadas em empresas têm mostrado que cerca de 25% das armas são relevantes, 30% são semi-relevantes e 45% irrelevantes. Deve-se ressaltar que uma mesma arma pode ser relevante para um campo e irrelevante para outro.

A classificação das armas em relevantes, semi-relevantes e irrelevantes está representada na planilha do Quadro 1 pelos números 0 e 1 das terceira e quarta colunas: 1 e 0 significam arma que aumenta o foco, portanto, relevante (classe A); 0 e 0 significam arma que não aumenta o foco nem a dispersão, portanto, semi-relevante (classe B); 0 e 1 significam arma que aumenta a dispersão, portanto, irrelevante (classe C). A terceira e a quarta colunas valem apenas para o campo da competição considerado na matriz e são diferentes para cada campo da competição.

O Quadro 1, extraído da pesquisa realizada no cluster calçadista do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul (GIUSTI, 2004), representa a empresa E1, que declarou competir em preço. Assim, as duas referidas colunas mostram as armas relevantes, as semi-relevantes e as

irrelevantes para o campo preço. Aplicam-se, portanto, a todas as empresas que competem em preço no citado cluster.

Na quinta coluna da planilha do Quadro 1, é anotado o valor da intensidade de cada arma, obtido na subetapa 4. Intensidade média das armas é a média aritmética da intensidade de todas as armas e é uma variável contínua com domínio entre 1 e 5. Assim a intensidade média das armas (4,056), anotada na última linha, é obtida pela divisão da soma da quinta coluna (146) pelo número de armas (36).

O valor do foco é obtido pela seguinte seqüência de cálculos. A sexta coluna do Quadro 1 – o foco – é calculada pela multiplicação da terceira coluna pela quinta, o que significa considerar apenas a intensidade das armas relevantes. O valor do foco (0,820) é calculado pela soma da sexta coluna (41), dividida pelo máximo valor possível de ser obtido nas armas relevantes, que são em número de 10. Como a intensidade máxima de uma arma é 5, o valor 41 é dividido por 50. Para automatizar o cálculo, o valor do foco é a soma da sexta coluna dividida pelo produto da soma da terceira coluna (10) por 5.

O valor da dispersão é calculado de forma análoga. Assim, a sétima coluna do Quadro 1 – dispersão – é calculada pela multiplicação da quarta coluna pela quinta. O valor (0,800) é calculado pela soma da sétima coluna (60) dividida pelo produto da soma da quarta coluna (15) por 5.

6ª subetapa: Formular alternativas de estratégias competitivas

Pelo modelo de campos e armas da competição, como já mencionado, a formulação da estratégia consiste na definição do par produto/mercado e na escolha dos campos da competição para cada par produto/mercado. Assim, a empresa deve escolher um ou dois campos da competição e um ou dois campos coadjuvantes para cada par produto/mercado e criar, no comprador, a imagem de ser a melhor nos campos principais.

Mas, escolher os campos da competição não é tarefa trivial, pois é uma decisão estratégica. Para facilitá-la, devem-se consolidar, numa única tabela, todas as informações produzidas nesta etapa 6, como ilustra o Quadro 2 em anexo. Esse Quadro contém: 1) os quatro ou cinco campos da competição valorizados pelos clientes, na ordem da preferência detectada na segunda subetapa; 2) os três ou quatro campos da competição dos principais concorrentes, na ordem detectada na terceira subetapa; 3) os campos onde a empresa compete atualmente, na ordem identificada na primeira subetapa; e 4) o foco e a dispersão da empresa para o respectivo campo da competição, calculados na quinta subetapa. Note-se que haverá um quadro para cada par produto/mercado.

Esse quadro facilita a formulação das estratégias competitivas de negócio pois apresenta o mapa estratégico de cada par produto/mercado, ou seja, apresenta todas alternativas estratégicas.

7ª etapa: Decidir a estratégia competitiva da empresa

Decidir a estratégia competitiva significa escolher os campos da competição e os coadjuvantes para cada par produto/mercado. É feito pelos dirigentes, utilizando o Quadro 2. O valor do foco evidencia em quais campos da competição se concentram as forças da empresa. A tendência, pois, é escolher os mesmos campos para produtos de similar processo produtivo.

Para formular a estratégia, a pergunta fundamental é: “Em qual campo vamos competir?” E as duas principais perguntas a responder sobre cada concorrente são: “Devemos enfrentá-lo?” e “Devemos nos esquivar da concorrência, procurando outro par produto/mercado?”.

Importante é não eleger campos principais que sejam incompatíveis, como preço e prazo de entrega, ou preço e qualidade, ou qualidade e prazo, pois esses campos exigem o uso de uma mesma arma com alvos diferentes. Havendo dois alvos incompatíveis, não é possível otimizá-los.

O foco mede a força competitiva da empresa. O campo onde a empresa possui maior foco e menor dispersão representa onde a empresa é simultaneamente mais eficaz e mais eficiente. Mas, isso é insuficiente, pois, para escolher os campos de competição para cada par produto/mercado, é necessário também conhecer as características valorizadas pelos clientes de cada mercado e os campos em que o produto similar dos concorrentes compete em cada mercado.

Como a empresa escolhe um ou dois campos da competição e um ou dois coadjuvantes para cada par produto/mercado, os 14 campos da competição possibilitam centenas de combinações diferentes.. Ou seja, a empresa dispõe de enorme leque de opções para diferenciar-se dos concorrentes.

8ª etapa: Implementação da estratégia competitiva

Pelo modelo de campos e armas da competição, implementar a estratégia significa implementar as medidas para aumentar a intensidade das armas relevantes, o que aumenta o foco, e diminuir a intensidade das armas irrelevantes, o que diminui a dispersão.

Aumentar ou diminuir a intensidade de uma arma significa aumentar ou diminuir os investimentos e os recursos, inclusive os humanos, aplicados numa arma. Se um sistema de controle, por exemplo, for uma arma irrelevante, deve-se eliminá-lo ou reduzir seu escopo, liberando pessoas para trabalhar numa arma relevante. Dessa maneira, o aumento da competitividade dar-se-á a custos baixos.

Para essa etapa, o planejamento é fundamental, pois, nesse caso, o planejador tem controle sobre os fatores internos de sua empresa, o que é diferente do planejamento estratégico

5. CONCLUSÕES

Como se nota, a metodologia para formular a estratégia por meio do modelo de campos e armas da competição atende a todas as considerações e críticas mencionadas no início do artigo e é bastante diferente das metodologias baseadas no planejamento estratégico. As principais diferenças são: 1) ênfase muito maior na análise das estratégias competitivas dos concorrentes, identificadas pelos campos da competição; 2) identificação precisa das exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios do cliente e dos atributos valorizados por ele, identificados pelos campos da competição; e 3) ausência das inócuas definições de objetivos e missão.

A metodologia apresentada é bastante adequada á MPE brasileira porque: 1) é de simples entendimento, pois explicita todas as possíveis estratégias competitivas (os 14

campos da competição e suas combinações) numa linguagem acessível ao pequeno empresário; 2) é de fácil aplicação, pois, apesar de o modelo de campos e armas da competição ser quantitativo, exige apenas o uso de uma pequena planilha Excel; e 3) é flexível por permitir a combinação dos valores e crenças do empresário com as características do ambiente. Assim, atende às peculiaridades do pequeno empresário que possui pouca propensão e tempo para se dedicar à formulação da estratégia e tem pouco conhecimento sobre os conceitos teóricos de estratégia empresarial. A dificuldade maior está na avaliação da intensidade das armas, que é uma dificuldade transponível com relativa facilidade.

A existência de uma lista completa de campos da competição, ou seja, das possíveis estratégias competitivas, facilita a formulação da estratégia, pois a empresa passa a ter um referencial seguro de todas as possibilidades que possui para se posicionar estrategicamente.

6. BIBLIOGRAFIA

BENZE, Rachel P.; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo E. Elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa.” In: EGEPE 3, 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER. A “máquina estratégica”. **Revista de Administração de Empresas, FGV**, v. 44, n. 4, p. 21-31, out./dez. 2004.

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 da USP**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 50-64, abr.-jun. 1995b.

_____. **Modelo para aumentar a competitividade industrial**. SP: Edgard Blücher, 2003, 364 p.

GIUSTI, R. C. **Análise do grau de competitividade das exportações brasileiras de calçados de couro por meio do modelo de campos e armas da competição**. São Paulo: UNIP, dissertação de mestrado, 2004.

GOLDE, R. Planejamento prático para pequenas empresas. São Paulo: **Coleção Harvard de administração**, v. 9, p. 7-34. 1986.

MINTZBERG, Henry. Generic strategies toward a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, v. 5, p. 1-67, 1988.

_____. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Free Press, 1994.

OHMAE, Kenichi. **The borderless world: power and strategy in the interlinked economy**. Harper Collins Publishers, 1990.

OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, Michael E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, p. 137-145, nov./dez., 1979

_____. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000. 433 p.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000, 244

Quadro 1 - Cálculo da intensidade média das armas, do foco e da dispersão						
E1						
Grau de Competitividade: 111,53%						
Nº	Arma da competição	Relev.	Irrelev.	IMA	Foco	Dispersão
CLIENTE OU CONSUMIDOR						
01	Relacionamento cooperativo do cliente	0	0	4	0	0
02	Venda direta ao consumidor ou franquia	1	0	4	4	0
03	Serviço de Atendimento ao consumidor	0	0	4	0	0
04	Logística externa ágil	0	1	4	0	4
05	Rede de distribuição	0	0	1	0	0
06	Sistema de elaboração de proposta comercial	0	1	4	0	4
07	Equipe de vendas agressiva	0	1	5	0	5
MARKETING						
08	Publicidade e propaganda	0	0	5	0	0
PROCESSO PRODUTIVO DE BENS						
09	Gestão ambiental	0	1	3	0	3
10	Melhoramento contínuo no processo	1	0	5	5	0
11	Estudo do trabalho	1	0	4	4	0
12	Automação do processo produção	1	0	4	4	0
13	Tecnologias adequadas no processo produtivo	1	0	5	5	0
14	Célula de manufatura	0	0	5	0	0
LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA						
15	Logística interna ágil	0	1	4	0	4
FORNECEDOR DE BENS						
16	Desenvolvimento de fornecedores	1	0	4	4	0
17	Relacionamento cooperativo com fornecedores	0	0	4	0	0
18	Componentes/matéria prima com qualidade e inovadores	0	1	5	0	5
ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO DE BENS						
19	Operação just-in-time	0	1	5	0	5
20	CEP - Controle Estatístico do Processo	0	0	5	0	0
21	Sistema de PCP	1	0	4	4	0
22	CQT - Controle de qualidade total	0	1	5	0	5
23	Tamanho reduzido do lote de fabricação	0	1	2	0	2
24	Agilidade na reprogramação da produção	0	1	4	0	4
25	Redução do tempo de espera	1	0	4	4	0
ESTRATÉGIA						
26	Realização de projetos comunitários	0	1	2	0	2
27	Monitoramento da concorrência	0	0	4	0	0
PROJETO DO PRODUTO						
28	Engenharia de produto	0	0	5	0	0
29	Agilidade no lançamento de novos produtos e/ou de novos serviços	0	1	5	0	5
ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA						
30	Organograma achatado	1	0	2	2	0
FINANÇAS						
31	Financiamento	0	0	4	0	0
32	Despesas operacionais reduzidas	1	0	5	5	0
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO						
33	Sistema de informação interno e externo	0	1	4	0	4
PESSOAL						
34	Administração participativa	0	1	5	0	5
35	Capacitação e desenvolvimento de pessoal	0	0	4	0	0
36	Pagamento de salário acima da média no mercado	0	1	3	0	3
SOMA:		10	15	146	41	60
Intensidade média das armas, foco e difusão				4,056	0,820	0,800

Fonte: GIUSTI, 2004.

Produto ou família de produtos: _____

Mercado: _____

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	CAMPOS DA COMPETIÇÃO													
	Preço		Produto		Atendimento		Prazo		Imagem					
	Preço propriamente	Condições de pagamento	Página ou promoção	Registro do produto	Qualidade do produto	Diversidade de produtos	Acesso ao atendimento	Projeto de atendimento	Qualidade de atendimento	Prazo entrega de produto	Prazo de atendimento	Prazo de atendimento	Confiança da empresa do produto e da marca	Responsabilid ade social
Valorizados pelos clientes														
Da nossa empresa														
Do concorrente A														
Do concorrente B														
Do concorrente C														
Do concorrente D														

Fonte: Autor