



# ADMINISTRAÇÃO DA ESTRATÉGICA

# CONDICIONANTES DA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

**José Celso Contador**

Universidade Nove de Julho - Uninove

**Celso Augusto Rimoli**

Universidade Paulista - UNIP

**José Luiz Contador**

Universidade Nove de Julho - UNINOVE

---

**Data de submissão:** 06 maio 2009 . **Data de aprovação:** 09 fev. 2010 . **Sistema de avaliação:** Double blind review . Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho . Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira . Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto

---

## RESUMO

Este trabalho examina teoricamente os fatores determinantes da competitividade do produto e do negócio, imprescindíveis à elaboração de estratégias competitivas que visam à obtenção e sustentação de vantagens competitivas. Esse tema é objeto tanto da área de marketing estratégico quanto da de estratégia empresarial. Nas duas áreas, há um ponto de consenso que afirma que a empresa deve diferenciar sua oferta para conquistar e manter vantagem competitiva. Mas, os estudos conduzidos por meio do modelo de Campos e Armas da Competição revelaram que a empresa pode diferenciar seu produto e/ou serviço de modo mais amplo, levando em consideração, na formulação da sua estratégia competitiva, também o campo da competição, quer do produto, quer dela própria. Assim, o objetivo deste artigo é evidenciar que, para a empresa ser competitiva, além de diferenciar seu produto e/ou seu serviço no sentido tradicional, ela precisa: 1) diferenciar seu produto incluindo a definição em quais campos vai competir em cada segmento; e 2) escolher as armas da competição que irá utilizar e definir a intensidade de cada arma. Para atingir tal objetivo, foram necessários vários conceitos do modelo de Campos e Armas da Competição: campo da competição, arma da competição, tese do modelo, configuração dos campos da competição, campo coadjuvante, produto coadjuvante e par produto-mercado. Como uma proposta inovadora sempre desperta dúvida, é mostrado o processo de validação do modelo de Campos e Armas da Competição e são discutidas sua universalidade, consistência e completude.

## PALAVRAS-CHAVE

Campos e armas da competição. Estratégia competitiva. Estratégia de marketing. Diferenciação. Competitividade empresarial.

**ABSTRACT**

*The work theoretically examines the determinant factors of product and business competitiveness that are indispensable to the elaboration of competitive strategies aimed at obtaining and sustaining competitive advantages. This subject is related to both strategic marketing and corporate strategy. In these two areas it is unanimously accepted that a company must differentiate its offer to conquest and maintain competitive advantage. However, studies conducted by the Fields and Weapons of the Competition Model revealed that a company can differentiate its product or service more effectively by considering, in the strategy formulation process, the product's and/or company's fields of competition too. Thus, the goal of this paper is to evidence that, to be competitive, in addition to differentiating its product or service, a company must: 1) differentiate its product including the definition of the fields where it will compete in each segment; and 2) choose the weapons of competition it will use defining the intensity of each weapon. To reach the objective the article, many concepts related to the Fields and weapons of the competition model are necessary, such as field of competition, weapon of competition, thesis of the model, fields of competition configuration, supporting field, supporting product, and product-market pair. As an innovative proposal always raises doubts, we present the validation process the Fields and Weapons of the Competition Model and discuss its universality, consistency, and completeness.*

**KEYWORDS**

Fields and Weapons of the Competition. Competitive strategy. Marketing strategy. Differentiation. Corporate competitiveness.

**INTRODUÇÃO**

O tema elaboração de estratégias competitivas visando à obtenção e sustentação de vantagens competitivas frente aos concorrentes é objeto tanto da área de marketing estratégico quanto da de estratégia empresarial. Tal interface é reconhecida por autores como Thomas e Gardner (1985), para quem marketing estratégico também pode ser visto como a parte da administração estratégica que responde pelos assuntos mercadológicos em nível estratégico, ou seja, o futuro e a perpetuação da empresa. Para Cravens (1994), marketing estratégico constitui um processo de desenvolvimento de estratégia orientado para o mercado em um ambiente de negócios em constante mutação no qual se busca satisfazer clientes melhor que os concorrentes. Pode-se observar

também que conteúdos como competências essenciais, cultura organizacional, administração de relacionamentos, entre outros, são comuns tanto a autores de marketing (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005; KOTLER; KELLER, 2006) quanto de estratégia (BATEMAN; SNELL, 1998; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Em artigo que traz um panorama da discussão teórica sobre elaboração de estratégias nas últimas décadas, Binder (2003) sistematiza críticas e refinamentos às ideias de Porter (1980; 1985), recorrendo, para isso, a outras abordagens e modelos. Nessa revisão, o autor mostra estudos indicando que Porter pode estar equivocado quanto à impossibilidade de se combinar as estratégias genéricas de custo e de diferenciação, bem como ao fato de tais estratégias genéricas não

serem antagônicas, mas que uma pode conduzir à outra em médio e em longo prazos. Apesar da pertinência e da profundidade dessas críticas e refinamentos, elas são de caráter evolucionário, ou seja, atuam como desenvolvimentos a uma abordagem que se tornou clássica na elaboração de estratégias para obtenção de vantagens competitivas sustentadas.

Com o intuito de agregar novos elementos a essa discussão, é apresentada neste trabalho uma das principais conclusões alcançadas por Contador (2008), durante o desenvolvimento do modelo de Campos e Armas da Competição, qual seja: para a empresa ser competitiva, não basta ter um produto adequado ao mercado a que se destina, assim como não basta ter um produto que satisfaça as exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios do cliente. Para a empresa ser competitiva, são necessárias e suficientes quatro condições ou fatores determinantes da competitividade empresarial, denominados condicionantes da competitividade, que são os seguintes (CONTADOR, 2008):

1. produto adequado ao mercado a que se destina;
2. escolha apropriada dos campos da competição e dos campos coadjuvantes para cada produto/mercado;
3. uso adequado das armas da competição, o que significa identificar aquelas 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.

Essa conclusão é resultado de inúmeras pesquisas realizadas em empresas brasileiras, no período de 1991 a 2007, e contrasta com várias linhas do pensamento estratégico que atualmente predominam em marketing estratégico e em estratégia empresarial.

Nas próximas seções, primeiramente, são apresentados elementos da validação do modelo, processo ao qual foi submetido devido à sua originalidade; depois se procede à descrição de seus principais conceitos, seguida da comparação de suas características principais com as de outros modelos. E após a descrição dos testes de hipótese utilizados na validação dos condicionantes da competitividade, vem a conclusão, que traz algumas contribuições à Teoria da Competitividade.

Durante os 17 anos de desenvolvimento do modelo, muitos artigos foram publicados em congressos e revistas de destaque, mas atualmente todo esse esforço está consubstanciado no livro Campos e Armas da Competição (CONTADOR, 2008). Em função disso, para descrever e analisar o modelo, na seção 3 tomamos essa obra como referência. Para facilidade de expressão, o modelo de campos e armas da competição passa a ser referido doravante apenas como CAC.

### **CONCEPÇÃO E VALIDAÇÃO DO MODELO CAC**

A via epistemológica foi o caminho adotado para a concepção do CAC, ou seja, foi utilizado o caminho da observação e da reflexão sobre o processo de competição entre as empresas para chegar às proposições. Foi esse também o caminho da validação cognitiva do modelo na prática, ou seja, se funciona, é válido.

O modelo CAC foi desenvolvido durante 17 anos (de 1991 a 2007), a partir de inúmeras pesquisas sobre as formas utilizadas pelas empresas brasileiras para competir. Nesse período, foi realizada pesquisa bibliográfica exaustiva na literatura especializada, acompanhada da catalogação de inúmeros casos relatados na imprensa. Procedeu-se também ao levantamento e análise de dados primários, envolvendo 471 empresas no total.

Só para validar o modelo, foram realizadas 12 pesquisas envolvendo 176 empresas, sendo que nove delas serviram para fundamentar dissertações de mestrado, e três para elaborar projeto de

iniciação científica. Além dessas pesquisas, o modelo CAC foi utilizado também em quatro extensos estudos de caso, três para fundamentar dissertações de mestrado e um para trabalho de conclusão de curso. Foi utilizado também para fundamentar três outras dissertações de mestrado, que envolveram 65 empresas. Pela importância desses trabalhos, que foram aprovados por bancas constituídas por três professores doutores, concluiu-se que os 19 estudos, em 248 empresas, foram feitos em profundidade e alcançaram seus objetivos. Além disso, o modelo foi aplicado em outros 223 estudos de casos, realizados por alunos de mestrado. Paralelamente a essas aplicações, os conceitos e a configuração dos campos da competição vêm sendo testados, quase diariamente desde 2000, por meio da análise de centenas de casos, publicados na literatura especializada e na imprensa, relativa às estratégias competitivas de empresas dos mais diversos segmentos econômicos.

Pode-se afirmar, portanto, que a configuração dos campos da competição foi adequada, capaz e satisfatória para identificar e classificar as estratégias competitivas de negócio das 471 empresas acima referidas, nas quais foram realizados estudos sobre competitividade empresarial e nas centenas de casos publicados.

Desse modo, o modelo CAC foi validado epistemologicamente, pela constatação de que alcançou o resultado esperado em todas as aplicações. Entretanto, nesse ponto, deve-se lembrar Kant (2009) quando diz que "a universalidade empírica nunca é rigorosa ou totalmente verdadeira". Assim, em tese, deve-se aceitar que, apesar de todos os resultados favoráveis em todas as aplicações, pode haver alguma situação na qual o modelo CAC não seja adequado, capaz ou suficiente. Como o CAC, além de qualitativo é um modelo quantitativo, foi possível até calcular a probabilidade de sua tese (exposta adiante) ser válida: em 98% dos casos, o foco (uma de suas principais variáveis matemáticas) explica a razão de uma empresa ser mais competitiva que outra.

O CAC tem sido aplicado em quatro instâncias: a) entender, analisar e explicar a posição competitiva de uma empresa em relação às concorrentes e as razões que levam uma empresa a ser mais competitiva que outra; b) diagnosticar as deficiências, identificar as características competitivas e propor medidas para aumentar a competitividade da empresa; c) formular a estratégia competitiva de negócio, definir as estratégias competitivas operacionais da empresa e alinhar essas estratégias; d) determinar as competências essenciais e o *core business* da empresa; e e) identificar as atividades a terceirizar dentro do processo de desverticalização, de forma a aumentar as vantagens competitivas da empresa.

## **DESCRIÇÃO DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO**

Muitos autores afirmam corretamente que a empresa não pode ou não deve procurar ser excelente em tudo, mas não especificam em que ela precisa ser excelente. Especificar claramente onde a empresa precisa ter alto desempenho para ser mais competitiva é uma das vantagens do CAC. A tese central do modelo CAC expressa claramente essa ideia na frase que segue: *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 proposição foi enunciada como tese exatamente pela necessidade de ser validada, evidenciando a preocupação com o rigor metodológico. Devido à originalidade e à ainda baixa divulgação do CAC, os conceitos embutidos nos quatro condicionantes da competitividade foram expostos sucintamente.

### **Conceito de campo da competição e de arma da competição**

O CAC é um modelo qualitativo e quantitativo (porque trabalha também com variáveis matemáticas). Essas duas características lhe dão vantagens

sobre outros modelos da Teoria da Competitividade. Ele foi desenvolvido para representar a maneira como as empresas competem e não para representar a empresa ou sua operação. 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 variedade de modelos) e as demais às armas da competição (como propaganda, treinamento de pessoal e rapidez de produção). O que caracteriza um campo da competição é o interesse do cliente, pois, havendo tal interesse, haverá competição entre empresas para conseguir sua preferência. As armas não interessam ao cliente.

Em geral, os modelos de competitividade não fazem essa distinção, mas tratam-nas todas como vantagens competitivas. Como se verá, a distinção feita pelo CAC facilita a formulação das estratégias competitivas da empresa, pois campos da competição referem-se à estratégia competitiva de negócio e armas da competição, às estratégias competitivas operacionais.

### **Conceitos e definição de arma e de arma da competição**

Feita a distinção anterior, é possível definir arma e arma da competição. 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.

Para facilitar a gestão das armas, a empresa deve definir cada arma como sendo as atividades e os recursos da responsabilidade de um pequeno grupo de funcionários que desempenham atividades similares, como os vendedores de uma loja ou os operários de uma linha de montagem.

Contam-se às dezenas as armas de uma empresa. Competência, na acepção dada por Hamel e Prahalad (1990), tem o mesmo significado de arma, porém mais denso e abrangente. Ou seja, uma competência contém várias armas. 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, como mostram os condicionantes da competitividade). 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. De acordo com sua natureza, em armas de produção, de atendimento, de planejamento e de apoio; e, 2. De acordo com sua relevância para a competição, em armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes.

### **Identificação das armas da competição da empresa**

Um dos pontos centrais do CAC é a determinação das armas da competição: quais atividades ou recursos são simplesmente armas e quais são armas da competição? O procedimento de determinação contém quatro etapas: 1. Selecionar na Relação de Armas que consta do Apêndice do livro de Contador (2008) todas as atividades e recursos que têm potencial para serem armas da competição da empresa; 2. Complementar e validar essa lista por meio de consulta às diversas áreas da empresa; 3. Descrever o conteúdo das armas com o auxílio das áreas da empresa; e 4. Identificar nessa lista as armas com conteúdo estratégico, que passam a ser denominadas armas da competição da empresa. Note-se que a natureza, a importância e o conteúdo de uma atividade ou de um recurso são os critérios para determinar se ela ou ele deve fazer parte do conjunto das armas da competição da empresa.

A experiência mostra que a quantidade de armas da competição de empresas, dos mais diver-

sos setores econômicos, varia entre 40 e 60. Entretanto, é necessário escolher as armas da competição que serão utilizadas para competir. Para isso, elas são classificadas de acordo com sua relevância para propiciar vantagem competitiva no campo da competição escolhido pela empresa. Por meio da matriz de priorização das armas da competição, elas são classificadas em armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes. Segundo o CAC, apenas as armas relevantes precisam ter alto desempenho.

### **Conceitos, definição e configuração dos campos da competição**

Campo da competição é o *locus* imaginário da disputa, em um mercado entre produtos ou entre empresas, pela preferência do cliente, onde cada empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva, como preço e qualidade do produto. Esse local é imaginário porque só existe na mente das pessoas, não é tangível. Os campos da competição não passam de uma ideia que norteia a formulação da estratégia competitiva da empresa. Eles representam os atributos do produto e da empresa valorizados e de interesse do cliente. São 14 os campos da competição, ou seja, há 14 maneiras básicas (além de suas inúmeras combinações) de a empresa se diferenciar, relativas às características de seu produto e às suas próprias características. A configuração dos campos da competição representa os 14 campos 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 e da marca; 13. De Empresa confiável; e 14. Em responsabilidade social.

Os campos foram identificados por meio de longa pesquisa, realizada de 1991 a 2007, sobre como as empresas competem entre si, abrangendo centenas de casos relatados na imprensa e mais os estudos realizados em 471 empresas. A quantidade de 14 campos é a adotada porque é adequada aos propósitos do CAC. Entretanto, ela pode ser alterada se houver um processo de agregação ou de desagregação ou a necessidade de melhor adequá-la a uma situação específica. É possível, por exemplo, desagregar o campo competição *responsabilidade social* em dois campos: *imagem preservacionista*, relacionado à preservação do meio ambiente, e *imagem cívica*, relacionado às atividades comunitárias. Inversamente, é possível agregar o acesso ao atendimento ao campo *projeto do atendimento*. No nível extremo de agregação, os 14 campos seriam reduzidos aos cinco macrocampos. Esses exemplos evidenciam a flexibilidade da configuração dos campos da competição. Além disso, o nome de qualquer um dos campos da competição pode, e em algumas situações, deve ser adaptado ao caso em que está sendo aplicado. Poderá surgir, no futuro, um tema que seja valorizado pelos clientes e que, portanto, se transforme num campo da competição entre as empresas. Assim, fica caracterizada a flexibilidade e adaptabilidade do CAC.

A configuração dos campos da competição foi validada epistemologicamente, é adequada, capaz e suficiente para representar as estratégias competitivas de negócio das empresas e é aplicável a empresas de qualquer natureza. Além disso, a flexibilidade de sua configuração não diz respeito apenas à quantidade dos campos, mas também à sua denominação. O nome de qualquer um dos campos da competição pode, e em algumas situações, deve ser adaptado ao caso onde está sendo aplicado. Numa loja comercial, por exemplo, a competição em projeto do atendimento pode ser

desdobrada em dois campos: projeto do arranjo físico e da decoração e projeto da organização do trabalho.

### **Campo coadjuvante e produto coadjuvante**

Campo da competição é aquele no qual a empresa vai efetivamente criar ou manter vantagem competitiva, ou seja, vai efetivamente buscar a preferência do cliente criando a imagem de ser melhor que as concorrentes nesse campo. Já campo coadjuvante é aquele que complementa a estratégia competitiva de negócio da empresa. É um campo auxiliar e não um campo da competição – nele, a empresa não compete, mas ele contribui para o alcance e a manutenção das suas vantagens competitivas. Campo coadjuvante é, pois, o *locus* imaginário secundário e complementar da disputa entre empresas pela preferência do cliente ao produto e/ou à empresa. Os campos coadjuvantes são estruturalmente os mesmos 14 relacionados como campos da competição e, como esses, representam atributos do produto ou da empresa que detêm o interesse e são valorizados pelos clientes.

Outro conceito importante é o de produto coadjuvante, que é um acessório ou complementação agregada ao produto principal, visando a aumentar o valor percebido pelo cliente. Esse conceito reflete a máxima: *serviços vendem produtos e produtos vendem serviços*. O produto coadjuvante pode ser tanto um bem quanto um serviço e ser agregado tanto a um bem quanto a um serviço. Portanto, há quatro combinações: 1. agregar um bem a outro; 2. um serviço a um bem; 3. um serviço a outro; e 4. um bem a um serviço. Exemplificando: uma estratégia usualmente adotada pelos revendedores de café *gourmet* em grão é oferecer a máquina de preparo de café expresso aos bares e restaurantes que compram o café em grão. O oferecimento é gratuito durante o período de fornecimento. O produto do revendedor é café; a máquina, o produto coadjuvante.

### **Segmentação de mercado e o par produto/mercado**

Conforme colocam Kotler e Keller (2006), são raros os casos de produtos que praticam marketing de massa, ou seja, que atendem mercados em sua totalidade, pois eles não possuem resposta de compra homogênea. Segmentação de mercado, segundo Weinstein (1995), é o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais com necessidades e/ou características semelhantes, que devem exibir comportamento de compra similar em cada segmento, mas totalmente diverso ao se comparar um segmento com outro. Faz-se necessário então que a empresa identifique os segmentos de mercado para que possa atender eficazmente a um ou mais deles. De acordo com Lambin (2000), segmentação de mercado é alcançada por meio da identificação e da avaliação das exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios dos vários clientes, seguida do agrupamento dos consumidores ou clientes em segmentos com afinidades coletivas homogêneas. Depois, a empresa pode disponibilizar produtos e serviços direcionados a cada segmento a ser atendido.

Para aplicar o modelo CAC, é necessário que a empresa segmente o mercado por duas razões. A primeira é que um mesmo produto pode competir em campos diferentes em cada segmento de mercado; e a segunda é que o segmento de mercado pode ser diferente para diferentes produtos. No caso de grande diversidade de produtos, como nos supermercados, a empresa deve raciocinar em termos de família de produtos. Antes de decidir em qual campo competir, a empresa precisa decidir em qual mercado atuar com determinado produto. Isso porque um produto pode competir em campos diferentes em cada segmento de mercado. Fica assim formulado o conceito de par produto/mercado: é a entidade caracterizada simultaneamente pelo produto e pelo mercado. Assim, se o produto ou o mercado variarem, o par será outro.



O CAC postula com ênfase que um composto de campos da competição e de campos coadjuvantes deve ser escolhido para cada par produto/mercado. Ou seja, a empresa deve segmentar o mercado, definir um produto, ou uma família de

produtos para cada segmento e escolher os campos da competição e os coadjuvantes para cada par produto/mercado. Nesse aspecto, há semelhança com a estratégia de enfoque de Porter (1980). A estratégia da McDonald's, descrita no QUADRO 1, ilustra esses conceitos.

## QUADRO 1

### Os campos da competição dos pares produto/mercado do McDonald's

---

#### CAMPOS DA COMPETIÇÃO DOS PARES PRODUTO/MERCADO DO Mc DONALD'S

---

Os principais produtos do McDonald's podem ser considerados uma única família, a de comida rápida, com pequena diversidade. Seu mercado pode ser segmentado em infantil, juvenil e adulto. Por esse prisma, portanto, compete em três pares produto/mercado. No mercado infantil, compete no campo imagem mundo encantado. No mercado juvenil, no campo imagem moderna, jovem e dinâmica. E no mercado adulto, no campo prazo de entrega. Assim, seus concorrentes são os salões de festa infantil, outros pontos de encontro de adolescentes e, para os adultos, outros restaurantes fast food.

Os produtos McDonald's competem em segmentos tão distintos porque são cuidadosamente projetados, não para agradar ao paladar, mas sim para ter baixo índice de rejeição. O paladar fica por conta dos condimentos, mostarda e ketchup, que deixam todos eles com sabor muito assemelhado. Não são produtos que deliciam ou encantam os clientes, uma vez que são insípidos, mas padronizados, produzidos de acordo com as melhores técnicas industriais de qualidade e produtividade (qualidade, nesse sentido, deve ser entendida como conformidade ao projeto, com baixíssima variabilidade). Ou seja, os produtos McDonald's simplesmente não devem atrapalhar, pois os campos da competição eleitos pela rede para cada segmento de mercado não são relacionados ao produto. Isso fica evidente ao se analisar suas peças publicitárias: elas nem sequer mencionam hambúrguer, mas enfatizam o estilo de vida moderno.

Essa colocação leva à questão: Qual é o produto do McDonald's? Se no mercado infantil concorre com salões de festa infantil no campo imagem mundo encantado; e no mercado juvenil concorre com outros pontos de encontro de adolescentes no campo imagem moderna, jovem e dinâmica, seu produto para esses mercados não é lanche, mas entretenimento. E usa armas adequadas para competir no campo imagem: espaços adequadamente equipados para crianças e para jovens e produtos coadjuvantes (como brindes e acesso à Internet).

Em suma, a empresa, para cada par produto/mercado, escolhe campos da competição e campos coadjuvantes. Eis mais um caso interessante: um fabricante de produtos alimentícios lançou um produto completamente novo no mercado e decidiu criar imagem forte em qualidade, almejando alta margem de lucro. Quando, poucos anos após, surgiu o primeiro produto concorrente, com preço mais baixo, o fabricante modificou apenas a marca e a embalagem do produto e lançou o mesmo produto a preço competitivo, mantendo entretanto o produto com a marca original. Assim, o mesmo produto, mas com duas marcas diferentes, passou a competir em qualidade num mercado e em preço noutra.

---

Fonte: CONTADOR, 2008, p. 67

### **Estratégia de negócio e estratégia operacional segundo o CAC**

Para o CAC, a estratégia de negócio assume a forma de estratégia competitiva e é empregada por uma empresa ou uma unidade de negócio para o posicionamento de um produto ou da própria empresa em um segmento de mercado cuja essência está na definição dos pares produto/mercado, e na escolha dos campos da competição e dos campos coadjuvantes para cada par produto/mercado. Já a estratégia operacional assume a forma de estratégia competitiva operacional, cujos objetivos fundamentais são escolher as armas da competição a serem utilizadas pela empresa, determinar a intensidade de cada arma e alinhar as armas da competição aos campos da competição e aos coadjuvantes. A implementação da estratégia competitiva de negócio se dá por meio das estratégias competitivas operacionais, cuja consistência existe desde a gênese de ambas as estratégias. Observa-se que a metodologia do CAC não se aplica às estratégias corporativas.

### **Concepção do CAC sobre competitividade, vantagem e vantagem competitiva**

Para Contador (2008), competitividade é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado que possa assegurar uma rentabilidade satisfatória pelo alcance de uma ou mais vantagens competitivas. Essa definição caracteriza a competitividade como a constatação de um fato, ou seja, escolhido um indicador, constata-se que uma empresa é mais competitiva que outra. Assim, se uma empresa obtém resultado melhor do que sua concorrente, ela é mais competitiva. Esse enfoque possibilitou o desenvolvimento dos conceitos e do modelo CAC: dado um *ranking* de competitividade das empresas de um setor econômico, quais fatores explicam o fato de uma ser mais competitiva que outra?

Além desse conceito, o autor 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 que ela própria em momento anterior. Vantagem é qualquer fator ou condição de superioridade da empresa com relação a uma concorrente, ou a si própria em momento anterior, que a beneficia. Vantagem está relacionada às armas da competição. Vantagem competitiva está relacionada aos campos da competição, que pressupõem a preferência do cliente, ou seja, só há vantagem competitiva nos campos da competição. Portanto, há 14 tipos 'puros' de vantagens competitivas (além de suas inúmeras combinações), um para cada campo da competição.

### **Arma relevante, semi-relevante e irrelevante**

Entenda-se, para facilitar a explicação, o conjunto das armas da competição como sendo o arsenal da empresa. No campo militar, do arsenal são selecionadas as armas para uma batalha e, de acordo com o tipo de combate, utilizam-se aquelas apropriadas. Todas são armas de combate (aqui denominadas armas da competição), mas só algumas serão empregadas, e o que determinará isso é o tipo do combate. Analogamente, do arsenal das armas da competição da empresa são retiradas as armas para competir em determinado campo. A relevância da arma para a competitividade (mais especificamente, para os campos da competição) da empresa é o critério para identificar se uma arma da competição deve ou não ser utilizada em determinado campo. Ou seja, é o campo da competição que define se uma arma da competição da empresa é ou não relevante para a competição.

Pelo critério de relevância, as armas da competição da empresa são classificadas em armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes para cada campo da competição. Elas proporcionam, respectivamente, uma elevada, moderada ou pequena

vantagem competitiva à empresa nos campos onde se decidiu competir. Devem, portanto, ter intensidade alta, média ou baixa, exigindo grande, moderado ou pequeno investimento.

### **O submodelo quantitativo e as sete variáveis quantitativas**

A parte quantitativa do modelo nasceu da constatação que uma mesma arma tem diversos níveis de profundidade e de abrangência. A arma planejamento e controle da produção, por exemplo, pode ser um sistema simples constituído por alguns procedimentos manuais apoiados por planilhas desenvolvidas em Excel, assim como pode também ser um sistema bastante complexo que integra diversas funcionalidades, como o MRP II (*Manufacturing Resource Planning*) completo. Surgiu, assim, a variável intensidade da arma.

O CAC utiliza sete variáveis matemáticas, sendo duas primárias, três fundamentais e duas terciárias. As duas variáveis primárias são as que dependem de dados obtidos na empresa: intensidade da arma e grau de competitividade. As três variáveis fundamentais constituem a essência do submodelo quantitativo: intensidade média das armas, foco e dispersão. Elas são calculadas a partir da intensidade da arma e utilizadas em todas as aplicações do CAC. As duas terciárias, no sentido de virem em terceiro lugar por dependerem das três fundamentais para serem calculadas, são: aproveitamento e poderio competitivo. São variáveis necessárias ao processo de formulação da estratégia competitiva.

A necessidade de medir a competitividade da empresa levou à criação da variável grau de competitividade e a ideia de validar a tese do CAC gerou a variável foco (que passou a ser utilizada em todas as aplicações do modelo). Com o tempo, foi percebida a conveniência de se ter uma variável que servisse de contraprova e surgiu a variável dispersão. E assim foi com todas as variáveis: a necessidade ou a conveniência as foi ge-

rando. Segue uma descrição sucinta das sete variáveis quantitativas.

**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 o 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, e que deve ser avaliada pela empresa conforme descrição feita num questionário.

**Grau de competitividade da empresa:** É a medida da *competitividade* de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento de mercado. Coerentemente com a definição de competitividade, ela é calculada, de um modo geral, pela variação absoluta ou variação percentual, num determinado intervalo de tempo, do faturamento ou da receita líquida ou do volume de produção ou de outro indicador de crescimento de mercado em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento de mercado, assegurada uma rentabilidade satisfatória. Ela é uma variável com distribuição normal de probabilidades, porque resulta da conjunção de inúmeras variáveis.

**Intensidade média das armas (IMA):** É a média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa (as relevantes, as semirrelevantes e as irrelevantes). Ela mede o esforço de aprimoramento de todas as armas da competição da empresa e reflete a aplicação da filosofia da Qualidade Total. Sendo a média de muitas variáveis aleatórias (que são a intensidade das armas), é uma variável com distribuição normal de probabilidades; logo, contínua, com domínio entre 0 e 5.

**Foco:** O mesmo que foco das armas no campo da competição; mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. Em outras palavras, é a variável que mede a aplicação

de esforços nas armas relevantes para o campo escolhido para competir ou que mede a utilização de armas necessárias à competição empresarial no campo escolhido. Portanto, ela é o oposto da dispersão. Seu valor é calculado pelo quociente entre a soma da *intensidade das armas relevantes* e a soma da *intensidade máxima possível* de ser obtida em tais armas, e que corresponde à média da intensidade das armas relevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade das armas. Sendo a média de muitas variáveis aleatórias (que são a intensidade das armas relevantes), é uma variável com distribuição normal de probabilidades, portanto, contínua, com domínio entre 0 e 1.

**Dispersão:** O mesmo que dispersão das armas no campo da competição; mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. Em outras palavras, é a variável que mede a aplicação de esforços nas armas irrelevantes para o campo escolhido para competir ou que mede a utilização de armas inúteis à competição empresarial no campo da competição escolhido pela empresa. Como se depreende das definições, é o oposto do foco. Analogamente ao foco, seu valor é calculado pelo quociente entre a soma da *intensidade das armas irrelevantes* e a soma da *intensidade máxima possível* de ser obtida em tais armas e que corresponde à média da intensidade das armas irrelevantes dividida pelo máximo valor da escala de medida da intensidade das armas. Sendo a média de muitas variáveis aleatórias, é uma variável com distribuição normal de probabilidades, portanto, contínua, com domínio entre 0 e 1.

## CAC FRENTE A OUTROS MODELOS DE ESTRATÉGIA

Esta seção procura situar o CAC no universo da análise e elaboração de estratégias. É, pois, interessante classificá-lo segundo três tipologias e compará-lo com outras teorias.

### O modelo de campos e armas da competição na tipologia de estratégia

Para Ansoff (1988), um dos pioneiros em estratégia empresarial, há dois tipos básicos de estratégia: a de carteiras e a competitiva. Por essa tipologia, o CAC se enquadra na estratégia competitiva. Já Whittington (2001) apresenta quatro abordagens genéricas de estratégia: clássica, evolucionária, processualista e sistêmica. O CAC está associado à abordagem clássica, pois entende a estratégia como um processo racional e deliberado que tem como objetivo maximizar a vantagem, a longo prazo. Das dez escolas ou perspectivas para formulação de estratégias, sistematizadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o CAC se enquadra na escola do posicionamento, pois formula as estratégias por meio de um processo analítico e prescritivo.

Como já foi mencionado, o CAC, além de qualitativo, assenta-se em variáveis matemáticas seguindo, desse modo, a tendência de privilegiar modelos quantitativos, observada nos trabalhos publicados nos principais periódicos internacionais especializados em estratégia (PRAHALAD; HAMEL, 1994). Para Markides (1999), a essência da estratégia é a seleção de uma posição que a empresa pode sustentar. O CAC parte desse mesmo entendimento, separando, entretanto, o posicionamento em duas vertentes: a do produto e a da empresa.

### O modelo CAC, Porter, RBV e *Balanced Scorecard*

O modelo CAC alia duas concepções bastante distintas que, na maior parte dos casos, têm sido tratadas isoladamente na literatura. A primeira é a concepção de que a competitividade da empresa provém basicamente de seu posicionamento no mercado, como pensam Porter (1980), Kotler e Keller (2006), entre outros autores, indicando um enfoque mercadológico. Já a segunda professa que a competitividade da empresa provém, basicamente, de fatores e recursos internos, como postulam os autores adeptos da Visão Baseada em Recur-

tos (*Resource-Based View*, RBV). A perspectiva da RBV é apoiada por autores como (PETERAF, 1993; KROGH; ROSS, 1995; BARNEY, 1986a; 1986b; 1991; 2001). Entretanto, há escassos autores, como Sirivastava, Fahey e Christensen (2001) que procuram conciliar o enfoque externo, próprio de marketing, com o interno, característico da RBV, no sentido de refinar as estruturas tradicionais de análise de ambos e estender a geração sustentada de valor para o consumidor. Os trabalhos desenvolvidos até o momento, com o modelo CAC, indicam que essa perspectiva vem sendo alcançada por ele, aliando ideias semelhantes às da RBV (quando trabalha com armas da competição) com princípios de marketing, (quando lida com campos da competição), envolvendo as preferências dos clientes.

Um terceiro ponto de comparação do modelo CAC, quanto à abordagem estratégica, é com o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1992; 1993; 1996; 1997). Em ambos, o alinhamento das estratégias é fundamental para o sucesso competitivo da empresa, mas o CAC tem se mostrado mais eficiente do que o BSC para alinhar as estratégias da empresa. Isso porque, devido à sua metodologia, as estratégias operacionais definidas por meio do CAC já nascem alinhadas à estratégia de negócio, tornando dispensável o esforço de alinhamento proposto pelo BSC.

De um modo muito simplificado, o modelo CAC pode ser visto como uma junção de alguns conceitos de marketing estratégico e do modelo de estratégias genéricas de Porter, com outros da RBV e outros do *Balanced Scorecard*. Assim, o ambiente externo, onde está a ênfase do modelo de Porter, está relacionado aos campos da competição. Isso porque formular a estratégia competitiva de negócio corresponde a definir produtos para cada mercado e a escolher os campos da competição de cada produto em cada mercado. Além disso, o posicionamento do produto e da própria empresa no mercado é definido pela escolha dos campos da competição para cada par

produto/mercado. Já quanto ao ambiente interno, onde está a ênfase da RBV, existe relação com as armas da competição na formulação das estratégias competitivas operacionais, que corresponde a escolher as armas a serem utilizadas na competição e a definir sua intensidade. Por fim, o alinhamento das armas aos campos da competição, que decorre naturalmente da concepção do modelo, é equivalente à ideia central do *Balanced Scorecard*, relativa ao alinhamento das estratégias competitivas operacionais à estratégia competitiva de negócio.

### **TESTES DE HIPÓTESE PARA VALIDAÇÃO DOS CONDICIONANTES DA COMPETITIVIDADE**

Como já foi colocado, o artigo pretende evidenciar que, para a empresa ser competitiva, são necessárias e suficientes as quatro condições denominadas condicionantes da competitividade. Esta seção se destina a mostrar o processo de validação desses condicionantes da competitividade.

#### **Influência da estratégia competitiva de negócio na competitividade das empresas**

Para validar os condicionantes da competitividade, foram realizadas, no período de 1999 a 2007, seis pesquisas em empresas industriais e seis em empresas da área de serviços, totalizando 176 empresas. Para analisar a influência da estratégia competitiva de negócio na competitividade da empresa, foram formuladas, nas 12 pesquisas, as hipóteses mostradas no QUADRO 2. Os resultados do teste estatístico não-paramétrico aplicado em todas as 12 pesquisas foram unânimes: não é possível rejeitar a hipótese nula ( $H_0$ ). Isso significa que não se pode afirmar que há diferença significativa ao nível de significância de 5% entre os campos da competição escolhidos pelas empresas mais competitivas e os escolhidos pelas menos competitivas. Portanto, é validada a hipótese de que os campos da competição escolhidos pelas empresas mais competitivas não são mais adequados ao cliente do que os escolhidos pelas menos competitivas.

**QUADRO 2**  
**Hipóteses sobre a influência da estratégia competitiva de**  
**negócio na competitividade das empresas**

Hipótese	Hipótese estatística a testar
Os campos da competição escolhidos pelas empresas mais competitivas <u>não</u> são mais adequados ao cliente do que os escolhidos pelas menos competitivas.	Não há diferença significativa, ao nível de significância de 5 %, entre os campos da competição escolhidos pelas empresas mais competitivas e os escolhidos pelas menos competitivas.

Fonte: CONTADOR, 2008, p. 137

Como essa conclusão pode contrariar o senso comum, e dada sua importância, decidiu-se aplicar um segundo teste estatístico para confirmá-la ou não. Para tanto, foi escolhido um teste baseado na estatística do qui-quadrado com (m-1) graus de liberdade. Esse teste foi aplicado também para o conjunto formado pelo primeiro campo da competição e pelo segundo campo, que pode ser um campo da competição ou um coadjuvante. Analisando em conjunto os dois campos, o número de elementos das amostras fica maior ( $n_1 + n_2$ ), o que torna o teste mais poderoso. E esse teste confirmou os resultados do teste anterior.

Considerando que a estratégia competitiva de negócio é representada pelos campos da competição e pelos campos coadjuvantes de cada par produto/mercado, os resultados dos testes significam que as empresas mais competitivas e as menos competitivas não adotam estratégias competitivas de negócio diferentes.

Em suma, conclui-se que os campos da competição escolhidos pelas empresas mais competitivas não são mais adequados ao cliente do que os escolhidos pelas menos competitivas; e que as estratégias competitivas de negócio adotadas pelas empresas mais competitivas não diferem significativamente das adotadas pelas menos com-

petitivas. Em termos menos técnicos, a conclusão dos testes estatísticos de que *não há diferença significativa, ao nível de significância de 5 %, entre os campos da competição escolhidos pelas empresas mais competitivas e os escolhidos pelas menos competitivas* não significa necessariamente que os campos da competição sejam idênticos. Analisando os resultados das pesquisas publicados, notam-se três situações distintas a seguir exportas.

Primeira situação. Em seis das 12 pesquisas, os campos da competição declarados pelas empresas mais competitivas são majoritariamente os mesmos declarados pelas empresas menos competitivas. As duas pesquisas realizadas na indústria calçadista mostram que os produtos competem preponderantemente em preço. A pesquisa realizada na indústria têxtil de Americana (SP), a realizada nos serviços de assistência técnica e a realizada no setor de refeições para a coletividade mostram que os produtos competem de forma dominante em qualidade do produto. Nessas situações, fica claro que as empresas, tanto as mais competitivas quanto as menos competitivas, têm percepção muito semelhante sobre os produtos e os campos da competição valorizados pelos clientes e tendem a escolher os mesmos campos.

Segunda situação. Em cinco das 12 pesquisas, os campos da competição declarados pelas empresas mais competitivas são diferentes dos declarados pelas empresas menos competitivas e a distribuição dos campos da competição é bastante dispersa. Há campos da competição escolhidos só pelas empresas mais competitivas e há campos da competição escolhidos tanto pelas empresas mais competitivas quanto pelas menos competitivas. A pesquisa realizada em varejistas do setor de confecções, por exemplo, mostra que, dos seis campos da competição citados, quatro são escolhidos tanto pelas empresas mais competitivas quanto pelas menos competitivas. Nessas situações, fica claro que as empresas, tanto as mais competitivas quanto as menos competitivas, atuam em nichos de mercado e que somente o campo da competição não é suficiente para explicar porque uma é mais competitiva que outra.

Terceira situação. Em apenas uma pesquisa, os campos da competição declarados pelas empresas mais competitivas são diferentes dos declarados pelas empresas menos competitivas, mas concentrados num campo da competição: na indústria vinícola de São Roque, 67% as empresas mais competitivas competem qualidade do produto e 50% das empresas menos competitivas competem em preço. Só nessa pesquisa foi constatada a existência de leve distinção entre os campos da competição, evidenciando, aparentemente, que as empresas mais competitivas escolhem campos da competição que lhes proporciona maior grau de competitividade ou, em outras palavras, evidenciando que, aparentemente, os campos da competição escolhidos pelas empresas mais competitivas são mais adequados ao cliente do que os escolhidos pelas menos competitivas. Entretanto, reforça-se que esse resultado não é suficiente para permitir a afirmação: *há diferença significativa ao nível de significância de 5% entre os campos da competição escolhidos pelas empresas mais competitivas e os escolhidos pelas menos competitivas.*

Enfim, as conclusões dos testes estatísticos denotam que a estratégia competitiva de negócio, por si só, não explica a diferença no grau de competitividade das empresas. Possuir um produto adequado ao mercado a que se destina e escolher adequadamente os campos da competição e os coadjuvantes para cada par produto/mercado são dois dos quatro condicionantes da competitividade. Ou seja, esses dois condicionantes sozinhos são insuficientes para explicar a competitividade da empresa – falta a estratégia competitiva operacional, a seguir analisada.

### **Influência da estratégia competitiva operacional na competitividade empresarial**

Pelo CAC, a estratégia competitiva operacional trata da aplicação das armas da competição. Três são as variáveis matemáticas relacionadas às armas da competição: intensidade média das armas, foco e dispersão. Para analisar a influência da estratégia competitiva operacional na competitividade da empresa, foram utilizados o teste t (que comparou a média dessas três variáveis no grupo das empresas mais competitivas com a respectiva média no grupo das empresas menos competitivas) e a correlação linear de Pearson (entre o grau de competitividade e as três variáveis), cujos resultados foram:

1. a variável foco (que é a variável que mede a intensidade das armas relevantes aos campos da competição escolhidos pela empresa) tem grande influência na competitividade da empresa – o foco sozinho explica, na média das empresas participantes das 12 pesquisas, 79% do fenômeno da competitividade;
2. a variável dispersão (que é a variável que mede a intensidade das armas irrelevantes aos campos da competição escolhidos pela empresa) não influencia a competitividade da empresa; e
3. a variável intensidade média das armas (que é a variável que mede a intensidade de todas as armas – das relevantes, das semi-relevantes e das

irrelevantes aos campos da competição escolhidos pela empresa) tem moderada influência da competitividade da empresa, pois ela explica, em média, 44,8% da competitividade das empresas participantes das 12 pesquisas.

A influência do foco e da dispersão na competitividade da empresa é de fácil compreensão, mas a da intensidade média das armas precisa ser explicada. A análise feita por Contador (2008) permite concluir que a moderada influência da intensidade média das armas na competitividade da empresa é decorrência da alta influência do foco, pois a elevada intensidade das armas relevantes proporciona competitividade, aumentando o foco e interferindo parcialmente na influência da intensidade média das armas na competitividade.

## CONCLUSÕES

Este artigo se propôs a chamar a atenção dos estudiosos das áreas de marketing estratégico e de estratégia empresarial sobre os fatores que proporcionam competitividade às empresas, evidenciando que, para a empresa ser competitiva, são necessárias e suficientes quatro condições, denominadas condicionantes da competitividade, como segue:

1. produto adequado ao mercado a que se destina;
2. escolha apropriada 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.

Entendemos que o atendimento a essas quatro condições permite que as empresas alcancem, com maior efetividade, a satisfação sustentada de desejos e necessidades dos clientes, além de ou-

tros públicos interessados no curto e no longo prazo, conforme os preceitos das áreas de marketing estratégico e de estratégia empresarial.

Os quatro condicionantes da competitividade significam que não é apenas por meio do produto que as empresas se diferenciam (primeiro condicionante): é também pela escolha de diferentes campos da competição e campos coadjuvantes (segundo condicionante). Mais precisamente, a diferenciação se dá por meio das características dos produtos e/ou das da própria empresa e dos campos da competição e coadjuvantes. Mas, o sucesso de uma empresa, medido, por exemplo, pela sua lucratividade ou pela sua participação de mercado, depende não só da correta decisão sobre em quais campos competir em cada par produto/mercado, mas também da intensidade das armas da competição (mais precisamente, da alta intensidade das armas relevantes). Assim, o sucesso não depende apenas de a empresa ser diferente, mas de ser diferente naqueles aspectos valorizados pelos clientes. E mais, depende de ser diferente com competência.

### Implicações da importância do foco para a competitividade da empresa

A constatação verificada na seção 5, de que é o foco a variável que explica a competitividade da empresa – implica três validações: dos condicionantes da competitividade, da tese e da universalidade do modelo CAC, conforme é exposto a seguir.

Validação dos condicionantes da competitividade. Páginas atrás, foco foi definido como a variável que mede a aplicação de esforços nas armas relevantes para o campo escolhido para competir. Em outras palavras, mede o alinhamento das armas aos campos da competição e aos coadjuvantes, que é o quarto condicionante. Para alcançar esse alinhamento, é necessário identificar as armas que são relevantes, semirrelevantes e irrelevantes para os campos da competição e para os coadjuvantes e definir a intensidade dessas armas,



que é o terceiro condicionante. Isso não será alcançado se os campos da competição e os campos coadjuvantes não tiverem sido escolhidos, que é o segundo condicionante. Como o CAC se aplica ao par produto/mercado, está implícito que o produto precisa ser adequado ao mercado a que se destina, que é o primeiro condicionante. Portanto, a constatação de que é o foco a variável que explica a competitividade da empresa implica a validação dos condicionantes da competitividade.

Validação da tese do modelo CAC. O fato de o foco ser a variável que explica porque uma empresa é mais competitiva que outra implica a validação da tese do CAC. A tese do CAC é como segue. *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.* Ora, sendo o foco a variável que mede o desempenho *apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado* (que são as armas relevantes), a tese pode ser assim expressa: *Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto foco.*

Validação da universalidade do modelo CAC. Já foi mencionado que, pelo fato de o CAC, além de ser qualitativo, é também um modelo quantitativo, foi possível calcular que, em 98% dos casos, o foco explica a razão de uma empresa ser mais competitiva que outra. Esse valor evidencia a amplitude da validade do CAC. Como nas ciências sociais é possível abrandar o rigor da Filosofia da Ciência, pode-se aceitar a universalidade do modelo de campos e armas da competição. Assim, o CAC é aplicável a empresas que atuam em um mercado competitivo, quer industrial, de serviço, extrativista ou do agronegócio, de diferentes portes e de diferentes naturezas jurídicas.

No final da seção 5.2 foi mencionado que a moderada influência da intensidade média das

armas, na competitividade da empresa, é decorrência da alta influência do foco, pois a elevada intensidade das armas relevantes proporciona competitividade porque aumenta o foco, e acaba por interferir parcialmente na influência da intensidade média das armas na competitividade.

Essa afirmação tem uma implicação muito interessante. Aumentar a intensidade média das armas significa aumentar a intensidade tanto das armas relevantes quanto das armas irrelevantes. Mas aumentar a intensidade das armas irrelevantes não propicia ampliação da competitividade. Como a filosofia da Qualidade Total prega o aumento da intensidade de todas as armas, ela acaba por ampliar a competitividade da empresa, mas torna a empresa muito dispersa, desperdiçando esforços e recursos.

### **Importância dos campos da competição e dos campos coadjuvantes**

Para que não haja má interpretação sobre a importância dos campos da competição, é necessário retomar duas das conclusões expostas na seção 5.1: 1. não se pode afirmar que há diferença significativa ao nível de significância de 5%, entre os campos da competição escolhidos pelas empresas mais competitivas e os escolhidos pelas menos competitivas; e 2. os campos da competição escolhidos pelas empresas mais competitivas não são mais adequados ao cliente do que os escolhidos pelas menos competitivas.

Essas duas conclusões, relativas à influência da estratégia competitiva de negócio na competitividade da empresa, significam que apenas a acertada percepção dos campos da competição, valorizados pelos clientes, não garante alto grau de competitividade às empresas. E essas conclusões podem induzir o leitor menos familiarizado com o CAC a pensar que o campo da competição não tem importância. Mas, os campos da competição são de extrema importância, tanto que eles, juntamente com o par produto/mercado, representam a estratégia competitiva de negócio da empresa.

Se a empresa não dispuser de inteligência para definir produtos adequados aos mercados a que se destinam e escolher campos (da competição e coadjuvantes) valorizados pelos seus clientes (pelo menos por um nicho de clientes), ela não sobreviverá, pois não terá clientes em quantidade suficiente para sustentá-la. Se a empresa, por exemplo, resolver competir em diversidade de produtos, o que acarreta aumento de custos e a obriga a elevar seu preço, e se o cliente privilegiar preço baixo, ela não terá clientes em quantidade suficiente para mantê-la viva. Por isso, tanto as empresas mais competitivas quanto as menos competitivas têm produtos e campos que não diferem significativamente entre si.

O campo da competição é importante também por outra razão: ele dá a diretriz para a empresa diferenciar seu produto. Uma caneta projetada para competir em preço será totalmente diferente de uma que compete em qualidade do produto, que por sua vez será diferente de outra concebida para competir em imagem do produto e da marca. Se o projetista não tiver consciência do campo da competição, seu projeto não será adequado. Mas esse é um conceito implícito em outras abordagens e a vantagem do CAC é explicitá-lo.

Há uma terceira razão que serve para destacar a importância do campo da competição: é ele que define quais armas são relevantes, quais são irrelevantes e quais são semirrelevantes, o que implica a definição da intensidade de cada arma de forma a obter foco alto e dispersão baixa das armas no campo da competição escolhido. Isso porque o foco é a variável que explica a razão de uma empresa ser mais competitiva que outra e a dispersão não influencia a competitividade, representando um desperdício de recursos em termos competitivos.

### **Diferenciação do produto pela escolha dos campos da competição e coadjuvantes**

Na primeira situação comentada na seção 5.1, foi mostrado que as empresas, tanto as mais quan-

to as menos competitivas, têm percepção muito semelhante sobre os produtos e os campos da competição valorizados pelos clientes e tendem a escolher os mesmos campos. Essa escolha lhes dá pequena diferenciação, tornando suas ofertas ao mercado muito semelhantes. Nesse caso, como elas se diferenciam em relação às concorrentes? Elas se diferenciam pela escolha de distintos campos coadjuvantes. Uma empresa, por exemplo, pode eleger projeto do produto e qualidade do produto como seus campos da competição e qualidade de atendimento e imagem do produto e da marca como coadjuvantes. Note-se o que ocorre na indústria automobilística. Quase todos os automóveis competem em projeto do produto e em qualidade do produto. Por isso, os destinados ao mesmo público-alvo são tão parecidos entre si na opinião do cliente. A disputa pela preferência do comprador desloca-se então do campo da competição para o campo coadjuvante – uma empresa procura proporcionar melhor atendimento pós-venda; outra, melhores condições de pagamento; uma terceira lança mão da distribuição de prêmio ou da realização de promoção; uma quarta procura criar uma imagem que seja valorizada pelo seu público-alvo. Em situações de competição acirrada como essa, comumente as empresas se diferenciam pela escolha de diferentes campos coadjuvantes. Mas, de um modo geral, é pela escolha de diferentes combinações entre campos da competição e coadjuvantes que as empresas se diferenciam entre si quanto às características dos produtos e/ou quanto às da própria empresa. Geralmente, a empresa compete em um ou dois campos, complementados por um ou dois campos coadjuvantes, utilizando adequadamente produtos principais e coadjuvantes.

### **Validade, universalidade, consistência e completude do modelo CAC**

Como uma proposta inovadora sempre desperta dúvidas, foi necessário discutir neste artigo a validade, universalidade, consistência e comple-

tude do CAC. Dessa discussão pôde-se concluir que o CAC: 1. foi validado epistemologicamente; 2. é aplicável a estimados 98% das situações (quase gozando integralmente das propriedades da universalidade); 3. goza das propriedades da consistência e, portanto, é isento de contradições e paradoxos; e 4. não possui as propriedades da completude, no sentido de ser completo e acabado, exatamente porque goza das propriedades da consistência.

### Indicações para pesquisa futura

O modelo CAC foi desenvolvido e se apresenta como uma contribuição adicional aos modelos existentes atualmente, que visam à obtenção pelas empresas de vantagens competitivas sustentáveis e à criação de valor na percepção dos clientes. Embora possua semelhanças com outras abordagens estratégicas existentes (modelo de estratégias genéricas de Porter, RBV e BSC), o CAC traz concepções e contribuições originais, como foi exposto no texto. Assim, sugere-se aos pesquisadores das áreas de marketing estratégico e de estratégia empresarial a continuidade de sua aplicação a empresas e setores econômicos, para a geração de aperfeiçoamentos no modelo e o avanço do conhecimento na teoria da competitividade. ➤

### José Celso Contador

Universidade Nove de Julho – Uninove

Doutor em Engenharia pela Universidade de São Paulo  
Professor Titular do Programa de Mestrado em Administração da UNINOVE e da UNIP  
Endereço profissional:  
Universidade Nove de Julho, Programa de Pós-Graduação em Administração.  
Av. Francisco Matarazzo, 612, andar térreo – Água Branca  
05001-100 – São Paulo, SP – Brasil  
Telefone: (11) 36659300 Ramal: 9342  
Email: celsocontador@terra.com.br

### Celso Augusto Rimoli

Universidade Paulista – UNIP

Doutor em administração pela FEA/USP  
Professor titular do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Paulista – UNIP  
Endereço profissional:  
Universidade Paulista.  
R. Doutor Bacelar, 1212 – Vila Clementino  
04026-002 – São Paulo, SP – Brasil  
Telefone: (11) 55864040 Fax: (11) 55864010  
[http://www.unip.br/ensino/pos\\_graduacao/strictosensu/ss\\_administracao.aspx](http://www.unip.br/ensino/pos_graduacao/strictosensu/ss_administracao.aspx)  
Email: celso.rimoli@gmail.com

### José Luiz Contador

Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Doutor em Engenharia Aeronáutica e Mecânica pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica, Brasil  
Pesquisador da Faculdade Campo Limpo Paulista, Brasil  
Endereço profissional:  
Instituto de Ensino Campo Limpo Paulista S/C Ltda, Programa de Mestrado em Administração.  
Rua Guatemala, 167 – Jardim América  
13231-230 – Campo Limpo Paulista, SP – Brasil  
Telefone: (11) 48129400 Fax: (11) 48129400  
Homepage: [www.faccamp.br](http://www.faccamp.br)  
Email: [jluiz@feg.unesp.br](mailto:jluiz@feg.unesp.br)

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, Igor. **The new corporate strategy**. New York: John Wiley & Sons, 1988.

BARNEY, Jay. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, [S. l.], v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986a.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Jour-**

**nal of Management**, Bloomington, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.

BARNEY, Jay. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986b.

BARNEY, Jay. Resource-based theo-

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

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BINDER, M. P. Estratégias genéricas:

- posições discretas ou contínuas? In: ENCONTRO DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL (3E'S), 1., 2003, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.
- CONTADOR, J. Celso. **Campos e armas da competição**. São Paulo: Saint Paul, 2008. 608 p.
- CRAVENS, D. W. **Strategic marketing**. 4<sup>th</sup>. ed. Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1994.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- KANT, I. **Crítica da Razão Pura**. Versão eletrônica do grupo Acrópolis. Disponível em: <<http://br.egroups.com/group/acropolis>> Acesso em: 27 mar. 2009.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard – Measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 70, n. 1, p.71-79, Jan./Feb. 1992.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review**, Boston, v. 71, n. 5, p. 134-142, Sept./Oct. 1993.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 1, p. 75-85, Jan./Feb. 1996.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2006.
- KROGH, G.; ROSS, J. A perspective on knowledge, competence and strategy. **Personal Review**, Farnborough, v. 24, n. 3, p. 56-76, June 1995.
- LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico**. 4. ed. Alfragide, Portugal: McGraw-Hill de Portugal, 2000.
- MARKIDES, C. C. A dynamic view of strategy. **Sloan Management Review**, [S. I.], 1999.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, West Lafayette, v. 14, n. 3, p. 179-88, Mar. 1993.
- PORTER, Michael E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, Michael E. **Competitive Advantage**. New York: Free Press, 1985.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-81, 1990.
- SMITH, W. Product differentiation and market segmentation as marketing strategies. **Journal of Marketing**, [S. I.], v. 21, p. 3-8, July 1956.
- SRIVASTAVA, R. K.; FAHEY, L.; CHRISTENSEN, H. K. The resource-based view and marketing: the role of market-based assets in gaining competitive advantage. **Journal of Management**, [S. I.], v. 27, p. 777-802, 2001.
- THOMAS, H.; GARDNER, D. (Ed.). **Strategic marketing and management**. New York: John Wiley and Sons, 1985.
- WEINSTEIN, A. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.
- WHITTINGTON, Richard. **What is strategy – and does it matter?** London: Thomson Learning, 2001.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.