

Reuna

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA PARA EMPRESA ATUANDO NUM MERCADO IDENTIFICADO: UMA METODOLOGIA QUANTITATIVA

FORMULATION OF COMPETITIVE STRATEGY FOR ACTING NOW IDENTIFIED IN MARKET: A METHODOLOGY QUANTITATIVE

Sheila Souza Taboada

Faculdade Campo Limpo Paulista, Brasil.

Endereço: Rua Guatemala, 167, Jardim América, CEP 13231-230 - Campo Limpo Paulista, SP - Brasil

Fone: 55(11) 48129400 / Fax: 55(11) 48129400.

Email: Sheila.Souza@dhl.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1798602712765663>

José Luiz Contador

Faculdade Campo Limpo Paulista, Brasil.

Endereço: Rua Guatemala, 167, Jardim América, CEP 13231-230 - Campo Limpo Paulista, SP - Brasil

Fone: 55(11) 48129400 / Fax: 55(11) 48129400.

Email: jl Luiz@feg.unesp.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7018038846935185>

José Celso Contador

Universidade Paulista, Brasil.

Endereço: Rua Dr. Bacelar, 1.212 - 4º andar, Vila Clementino, CEP 04026-002 - Sao Paulo, SP - Brasil

Fone: 55(11) 55864040

Email: celsocontador@terra.com.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8042494962969772>

Submissão: 12 Mai. 2014 **Aprovação:** 14 Jul. 2014. **Publicação:** 30 Set. 2014. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Co editora Profª. Dra. Wanyr Romero Ferreira.

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/611>

Resumo

Apresenta-se neste artigo uma metodologia para formulação de estratégia competitiva de empresas que podem ou desejam considerar os atributos dos produtos ou da empresa valorizados pelos seus clientes. Considerando também a forma como os concorrentes competem, a metodologia apresentada fornece alternativas de estratégia competitiva de negócio, com o objetivo de criar vantagem competitiva à empresa, e as correspondentes estratégias competitivas operacionais alinhadas à primeira. A metodologia coleta e processa informações, a maioria convertidas em indicadores quantitativos que indicam as vantagens competitivas e as dificuldades de implementação de cada alternativa de estratégia, auxiliando a empresa a decidir pela alternativa que melhor lhe convenha. Aplica-se a todas as empresas da cadeia de suprimento, com exceção àquela que ocupa seu elo final. A metodologia foi aplicada em uma empresa industrial do setor alimentício tendo-se

revelado um instrumento útil e viável para a formulação da estratégia competitiva de empresas, composta pela estratégia competitiva de negócio e pelas estratégias competitivas operacionais.

Palavras - chave: Competitividade; Formulação de estratégias competitivas; Empresa de fornecimento, Indústria alimentícia.

Abstract

This work presents a methodology for formulating competitive strategy of companies that may or wish to consider the attributes of the products or the company valued by its customers. Considering how the competitors compete, the presented methodology provides alternatives of business competitive strategies with the goal of creating competitive advantage to the company and too provides the corresponding operational competitive strategies aligned with the business strategies. The presented methodology collects and processes information, most of them converted into quantitative indicators which indicate the competitive advantages and the difficulties of implementing each alternative strategy, helping the company to decide by the alternative that best suits you. Applies to all companies in the supply chain, except in the enterprise located in the final link. The methodology was applied in an industrial company in the food sector and proved a useful and viable tool for formulating competitive strategy of company, consisting of business competitive strategy and the operational competitive strategies.

Keywords: Competitiveness; Formulation of competitive strategies; Supply company, Food industry.

1. INTRODUÇÃO

A formulação da estratégia competitiva de empresas, por si só, não é uma tarefa simples, e o constructo de conhecimentos legado pelos autores clássicos, como Porter e aqueles adeptos da *RBV*, não tem auxiliado muito essa tarefa. Nos anos recentes, tem-se observado alguns esforços no sentido de criar processos e procedimentos que pudessem facilitar essa tarefa, os quais podem ser encontrados, por exemplo, em Hitt *et al* (2008), Contador (2008) e Raymundo *et al* (2013).

Porém, esses esforços têm abordado quase sempre a estratégia competitiva das empresas considerando o mercado comprador como um componente difuso, e nem sempre os processos e procedimentos apresentados se preocupam em identificar de forma precisa os clientes-alvo e os respectivos atributos dos produtos ou da empresa por eles valorizados.

Em algumas situações, contudo, a empresa pode identificar seus clientes e deseja desenvolver estratégias específicas que a torne mais competitiva. Surge então o problema de formulação de estratégia competitiva com mercado identificado. Nessa situação, a empresa possui informações mais precisas sobre os atributos

valorizados pelos clientes, tanto em relação aos seus produtos como com relação à própria empresa, e pode então ser mais objetiva, direcionando sua estratégia àqueles clientes que melhor atendam suas expectativas de ampliar sua participação de mercado. Isto constitui uma lacuna no processo proposto por Contador (2008) para formulação da estratégia competitiva de empresas (vide seção 2.2.6). Assim, este artigo vai além da proposta desse autor, pois apresenta procedimentos formais para identificar com maior precisão tanto os clientes-alvo como os citados atributos.

A situação aqui tratada ocorre particularmente quando uma empresa atua como fornecedora de produtos ou serviços para outras empresas. Estas empresas representam grande contingente de organizações, uma vez que compõem todos os elos da cadeia de suprimentos com exceção àquela que ocupa seu elo final. Assim, o presente trabalho pode ser visto como um estudo voltado à formulação da estratégia competitiva para empresas pertencentes a uma cadeia de fornecedores.

A metodologia proposta utiliza, principalmente, os conceitos do modelo de Campos e Armas da Competição - CAC (CONTADOR, 2008). Os campos da competição são vantagens competitivas que interessam ao cliente (como preço, qualidade do produto e prazo de entrega), enquanto que as armas da competição são técnicas organizacionais utilizadas pela empresa (como estudo de métodos de trabalho, CEP e kanban). Segundo esse modelo, formular uma estratégia competitiva de negócio consiste em determinar os campos em que a empresa competirá, enquanto que a estratégia competitiva operacional consiste em definir o nível de excelência, ou a intensidade, com que as armas devem funcionar de forma a valorizar os campos definidos pela empresa, promovendo o alinhamento de ambas as estratégias.

Em linhas gerais, a metodologia aqui proposta identifica os campos da competição que são valorizados pelos clientes e aqueles nos quais os concorrentes competem e, considerando a condição da empresa com relação à intensidade das armas da competição, fornece diretrizes para gerar alternativas de estratégias competitivas de negócio que buscam posicionar a empresa no mercado. Indicadores quantitativos são propostos tanto para identificar os campos da competição de interesse como para avaliar o esforço necessário para implementar cada alternativa de estratégia de negócio. Para testá-la, foi aplicada em uma empresa industrial do setor alimentício tendo-se revelado um instrumento capaz de fornecer informações que auxiliaram na decisão sobre a estratégia de negócio a adotar e capaz também de gerar ações operacionais adequadas à implementação da estratégia da empresa.

Acredita-se que o presente artigo possa trazer uma contribuição à Teoria da Estratégia Competitiva e está organizado em quatro seções. Esta primeira é complementada pela exposição dos objetivos e dos tipos de pesquisas adotados no trabalho; a segunda seção fornece um estudo sobre a teoria da estratégia competitiva, entendida aqui como o conjunto de conhecimento que se dispõe para formular a estratégia competitiva de empresas, cuja finalidade é apresentar os fundamentos teóricos que deram suporte à metodologia proposta. A terceira seção apresenta essa metodologia concomitantemente com sua aplicação à citada

empresa. A última seção apresenta as conclusões, traçando-se uma análise crítica sobre o procedimento sugerido.

1.1 Objeto e objetivos do artigo

O objeto do presente artigo é a formulação da estratégia competitiva de empresas que possuem um mercado identificado, como o caso das empresas fornecedoras que não pertencem ao elo final da cadeia de fornecimento.

Seu objetivo geral é propor uma metodologia que possa ser facilmente compreendida e aplicada e seja capaz de fornecer alternativas de estratégias competitivas que propiciem aumento da receita de vendas. Para alcançá-lo, é necessário desenvolver as sete etapas apresentadas a seguir, que podem ser entendidas também como os objetivos específicos do artigo, as quais, por sua vez, são implementadas por meio de 20 passos que serão tratados o corpo do artigo:

- Identificar os pares produto/mercado distintos da empresa;
- Identificar o conjunto de clientes-alvo, ou seja, aqueles clientes que oferecem oportunidade de a empresa tornar-se mais competitiva (potencial de aumento das vendas) com menor esforço e custo;
- Identificar os atributos do produto e/ou da empresa valorizados pelos clientes-alvos e aqueles presentes nos concorrentes;
- Quantificar o grau de importância dos atributos do produto e/ou da empresa valorizados pelos clientes-alvos e os dos concorrentes;
- Formular alternativas de estratégia competitiva de negócio e as respectivas estratégias operacionais de tal forma a garantir o alinhamento entre elas;
- Identificar as vantagens e desvantagens das alternativas de estratégia competitiva;
- Decidir e implementar a estratégia competitiva adotada pela empresa.

Os atributos do produto e/ou da empresa valorizados pelos clientes serão representados por alguns dos 14 campos da competição propostos por Contador (2008), cujos conceitos serão fornecidos na seção seguinte.

Para testar a aplicabilidade e ilustrar a utilização do procedimento proposto, cada um de seus passos foi aplicado a uma pequena indústria de massas alimentícias que possui duas linhas de produtos, congelados e refrigerados, e atende dois tipos distintos de mercado, casas comerciais, como supermercados e empórios, e estabelecimentos de serviços, como restaurantes e hotéis. A diferença entre ambos os mercados é que, o primeiro disponibiliza os produtos aos seus clientes na forma direta como recebem da empresa e o segundo tipo de mercado utiliza os produtos como matéria-prima para desenvolver seus próprios produtos.

Pretende-se que a metodologia proposta possa alcançar os objetivos específicos por meio de passos bem delineados e de fácil entendimento, construindo um conjunto de informações qualiquantitativas que facilitem a decisão sobre a estratégia a ser adotada.

1.2 Tipos de pesquisa adotados

Para cumprir o objetivo geral do presente artigo foi desenvolvido um estudo por meio da pesquisa *básica, qualitativa* do tipo *bibliográfica e interpretativa*, para levantar as ferramentas fornecidas pela literatura para auxiliar a formulação da estratégia de empresa.

A partir desse estudo, os autores do presente artigo desenvolveram a metodologia para formulação da estratégia competitiva para a situação explicitada, adotando o tipo de pesquisa construtiva exploratória, uma vez que busca fundir diversos conhecimentos e envolve um problema ainda não totalmente resolvido.

Na aplicação à empresa alimentícia utilizou-se da prática de estudo de caso adotando diversos métodos de coleta de dados, como questionários estruturados e entrevistas semiestruturadas.

2. Fundamentação Teórica

Nesta seção serão abordados alguns conceitos da teoria da competitividade, com destaque para o modelo de campos e armas da competição, pois, além de fornecer os fundamentos teóricos para a metodologia aqui proposta, por ser recente talvez seja pouco conhecido pelo leitor.

2.1 Conceitos sobre a teoria da competitividade

A chamada era do Planejamento Estratégico surge com as obras: *Leadership in Administration* de Philip Selznick (1957); *Strategy and Structure* de Alfred Chandler (1962); *Business Policy* de Edmund Learned e outros (1965); e *Corporate Strategy* de Igor Ansoff (1965).

Na época de seu desenvolvimento, os desafios competitivos não eram significativos, e por isso focava-se o desenvolvimento de instrumentos que permitissem à empresa aumentar sua participação de mercado, pouco levando em consideração a ação dos concorrentes. Daí considerar na sua essência apenas duas entidades: *a empresa e o mercado comprador*. Diante do acirramento da competição, tornou-se imperioso adotar a concepção da estratégia competitiva, que é norteadada pelo propósito de ampliar a competitividade da empresa e que considera três entidades: *a empresa, o mercado comprador e o concorrente*.

Fundamenta-se em duas abordagens: a da organização industrial com retornos acima da média (*OI*), surgida no final dos anos de 1960, e a baseada em recursos com retornos acima da média (ou *Resource Based View – RBV*), originada nos anos de 1980.

A primeira delas considerava a predominância do ambiente externo na estratégia da empresa (para melhor entendimento, ver Parnell, 2006) e dá origem à concepção de Porter que, no final dos anos de 1970, consolidou a abordagem da estratégia competitiva publicando “as cinco forças competitivas que determinam a

rentabilidade da indústria” (PORTER, 1979, 1980) e disseminando o conceito de vantagem competitiva (PORTER, 1985).

A *RBV* surgiu devido à prevalência que Porter atribuiu aos fatores externos e sua ênfase está nos fatores internos da empresa – “a empresa pode criar vantagens competitivas a partir de seus recursos, tornando-se mais lucrativa” (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; KROGH e ROSS, 1995).

Atualmente, essas duas abordagens podem se vistas como complementares (HITT *et al.*, 2008, p. 16) e, embora proponham uma visão sobre competitividade com forte apego teórico e filosófico que goza de aceitação geral, os constructos de conhecimentos fornecidos por essas abordagens não têm ajudado muito na formulação da estratégia competitiva da empresa.

O modelo de campos e armas da competição (CONTADOR, 2008) parece ter explorado bem essa complementariedade, além de propor um processo que facilita a formulação da estratégia competitiva da empresa.

Raymundo *etal* (2013) apresentam um estudo comparativo dessas três abordagens com o objetivo de mostrar como elas poderiam ser utilizadas para desenvolver um processo de formulação da estratégia competitiva da empresa. Esses autores mostram que o modelo de Contador (2008) possui vantagens nesse sentido, pois oferece instrumentos que permitem operacionalizar a implementação desse processo.

Essas características do modelo de campos e armas da competição levaram os autores deste artigo a optar pela utilização dos conceitos por ele oferecidos para desenvolver a metodologia aqui proposta, motivo pelo qual esses conceitos são apresentados a seguir.

2.2 O modelo de campos e armas da competição

O modelo de campos e armas da competição (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 prazo de entrega), e as segundas, às armas da competição (como estudo de métodos de trabalho, *CEP* e *kanban*). O interesse do cliente é o que caracteriza um campo da competição – se houver interesse, haverá competição entre empresas para conseguir sua preferência. As armas da competição não interessam ao cliente (Contador, 2008).

De certa forma, o CAC alia as concepções de Porter e da *RBV*, ou seja: alia a concepção de que a competitividade da empresa provém predominantemente do seu posicionamento no mercado (posicionamento representado pelos campos da competição) à concepção de que ela provém basicamente dos seus fatores internos (denominados armas da competição). Trata-se de um modelo qualiquantitativo (trabalha também com variáveis numéricas), possui um pensamento central que orienta a formulação das estratégias competitivas (representado pela sua tese, que

foi validada pelo autor) e gera estratégias competitivas operacionais alinhadas à estratégia competitiva de negócio.

2.2.1 Campo da competição

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

Contador (2008) indica 14 campos da competição, que representam as maneiras básicas de a empresa se diferenciar por meio das características de seu produto e das suas próprias características. Os 14 campos são agregados em cinco macrocampos (Contador, 2008, p. 19): *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 (nos aspectos preservacionista e cívico). Os campos da competição retratam as possíveis estratégias competitivas de negócio e representam a estratégia de posicionamento do produto no mercado.

Contador (2008) define também outro tipo de campo: o *coadjuvante*, um campo auxiliar que complementa a estratégia competitiva de negócio da empresa e contribui para o alcance e a manutenção das suas vantagens competitivas e são os mesmos 14 campos citados anteriormente. É por meio da escolha de diferentes combinações entre campos de competição e campos coadjuvantes que as empresas se diferenciam entre si.

2.2.2 Arma e de arma da competição

Segundo Contador (2008), *arma* é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários da empresa com atribuições homogêneas. Se esse recurso ou atividade é utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva, então a arma se eleva à categoria de *arma da competição*.

Uma empresa possui dezenas de armas. Aquelas que possuem conteúdo estratégico são, segundo o CAC, armas da competição. Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, e para competir em um campo são necessárias várias armas. É por meio de sua atuação sobre as armas da competição que a empresa proporciona efetividade competitiva a seus produtos ou a si própria (CONTADOR, 2008). O modelo CAC apresenta um procedimento para identificação das armas da competição da empresa por meio de um processo de depuração a partir de uma relação de cerca de 260 armas fornecidas pelo autor (CONTADOR,

2008, Apêndice). Em geral uma empresa possui em torno de 50 armas da competição.

As armas da competição são classificadas, segundo sua importância para competir em um dado campo, em:

- *Arma relevante*, cuja alta intensidade proporciona elevada vantagem competitiva à empresa no campo escolhido para competir conforme constatou Contador nas pesquisas que validaram o CAC;
- *Arma irrelevante*, a que não propicia vantagem competitiva à empresa nem no seu campo da competição nem no coadjuvante e deve ter baixa intensidade, exigindo pequeno investimento; e
- *Arma semirrelevante*, a que proporciona mediana vantagem competitiva à empresa no seu campo da competição e deve ter intensidade média, não sendo justificável um alto investimento.

O modelo CAC fornece dois procedimentos para classificar as armas da competição. Aquele mais elaborado e que resulta numa classificação mais precisa utiliza a chamada matriz de priorização de armas, uma matriz quadrada que contém em cada uma de suas linhas e colunas as armas da competição da empresa, na mesma ordem. A arma de uma linha é comparada com todas as armas da coluna (exceto consigo mesma) atribuindo-se valores -2, -1, 0, 1 e 2 nas células correspondentes se ela for, respectivamente, muito menos importante, menos importante, de igual importância, mais ou muito mais importante que a arma da coluna para competir no campo da competição para o qual foi construída. Os valores atribuídos a cada arma das linhas da matriz são então somados, estabelecendo um *ranking* de armas. Construindo um Pareto para os valores dessa soma, obtêm-se as armas relevantes, semirrelevantes e irrelevante (classes A, B e C do gráfico de Pareto).

2.2.3 As variáveis quantitativas do modelo

O CAC utiliza sete variáveis quantitativas, das quais duas são utilizadas neste artigo:

- *Intensidade da arma* é a intensidade com que a arma é utilizada pela empresa, avaliada entre 1 e 5. É entendida também como o grau de eficácia da utilização dos recursos da arma ou a potência e alcance de uma arma. É uma variável discreta; e
- *Foco*, o mesmo que foco das armas no campo da competição, é a variável que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva (relevantes) no campo escolhido para competir. É uma variável contínua, com domínio no intervalo [0 e 1], definida pelo cociente entre a soma da *intensidade das armas relevantes* para aquele campo e a soma da

intensidade máxima possível de ser obtida em tais armas. Se todas as armas relevantes forem utilizadas com intensidade máxima, o foco será igual a um.

Para avaliar a intensidade de cada arma da competição, Contador (2008) sugere que seja feita por pessoa conhecedora de seu estado da arte e dos seus diversos graus de evolução e orienta descrever de forma adequada a intensidade 5 (estado mais avançado da arma) e a intensidade 1 (arma no seu estado mais simples), o que dá uma boa compreensão dos demais níveis de intensidade, permitindo uma avaliação com aceitável precisão.

2.2.4 Concepção sobre estratégia de negócio e estratégia operacional.

A *estratégia competitiva de negócio* é a estratégia de 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 (Contador, 2008).

A *formulação da estratégia competitiva operacional* consiste na escolha das armas da competição a serem usadas pela empresa, na determinação da intensidade de cada arma da competição, no alinhamento das armas aos campos da competição e aos coadjuvantes e na definição das ações operacionais para elevar a intensidade das armas ao valor desejado.

O alinhamento da estratégia competitiva operacional à de negócio é alcançado pela correta definição da intensidade das armas em função da sua relevância. As que são relevantes para um dado campo da competição devem ter alta intensidade, as irrelevantes, baixa, e as semirrelevantes, valores médios de intensidade. Isto faz com que o foco assuma valores altos, ampliando a competitividade da empresa.

2.2.5 A tese do modelo

O CAC foi construído sobre uma ideia central: *Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado* (CONTADOR, 2008). Essa proposição, enunciada como tese a fim de ser verificada, foi validada por meio das pesquisas realizadas por Contador em 176 empresas de 12 segmentos econômicos. A variável foco, que exprime matematicamente essa tese, explica, na média das pesquisas realizadas, 79% da competitividade empresarial. É essa tese que fornece o critério para a empresa se tornar competitiva ou mais competitiva.

2.2.6 Processo de formulação da estratégia competitiva

Segundo Contador (2008), a validação da tese do modelo CAC levou à validação das *quatro condicionantes da competitividade*: 1) produto adequado ao mercado a que se destina; 2) escolha adequada dos campos da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado; 3) uso adequado das armas da

competição, o que significa identificar as armas que são relevantes, semirrelevantes e irrelevantes para os campos da competição e para os coadjuvantes; e 4) alinhamento das armas aos campos da competição e aos coadjuvantes, o que significa definir a intensidade de cada arma em função da sua relevância. O processo de formulação da estratégia competitiva proposto pelo autor, sumariamente descrito a seguir, busca assegurar o atendimento de estas quatro condicionantes:

- **Passo 1.** Definir a empresa almejada, constituído pelas etapas: 1) delinear o negócio; 2) fixar os objetivos permanentes; e 3) definir os pares produto/mercado.
- **Passo 2.** Estruturar o sistema de inteligência competitiva da empresa.
- **Passo 3.** Entender o negócio, que consiste em entender o macro ambiente empresarial e a estrutura do segmento (conforme as cinco forças de Porter) e tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes.
- **Passo 4.** Identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes.
- **Passo 5.** Formular alternativas de estratégia competitiva de negócio.
- **Passo 6.** Decidir a estratégia competitiva de negócio.
- **Passo 7.** Definir a estratégia competitiva operacional.

3. A Metodologia Proposta

A seguir é mostrado, por meio de passos formalmente descritos, como implementar cada uma das sete etapas da metodologia apresentadas na Introdução.

3.1 Etapa 1. Identificação dos pares produto/mercado

Passo 1. Identifique os produtos (ou famílias de produtos) e os diversos tipos de mercados da empresa que podem apresentar distinção quanto aos campos da competição que valorizam. Normalmente a separação por setor de atividade (indústria, comércio, serviço) é uma forma adequada de distinção.

Exemplificando com base na empresa objeto do estudo de caso, seus produtos foram reunidos em duas famílias, congelados e refrigerados, enquanto que os tipos de mercado foram comércio (representado principalmente por supermercados, que disponibilizam os produtos da empresa aos seus clientes) e serviços (representados principalmente por bares, hotéis e restaurantes, que desenvolvem seus pratos finais a partir dos produtos fornecidos pela empresa). O primeiro tipo de cliente adquire ambas as famílias de produtos, enquanto que o segundo adquire somente a família de produtos refrigerados. Assim, foram constituídos três pares produto/mercado: congelados/comércio, refrigerados/comércio e refrigerados/serviços.

3.2 Etapa 2. Identificação dos clientes-alvo

Os clientes-alvo da empresa constituem a amostra de clientes que a empresa utilizará para colher informações para a formulação da sua estratégia competitiva. Para identificá-los, aplicam-se os dois passos seguintes.

Passo 2. Para cada cliente j da empresa determine:

$\Delta V_j = (PE_j) \cdot V_j$, (1) se a empresa é a maior fornecedora para o cliente j ; ou $\Delta V_j = (PC_j/PE_j) \cdot V_j$ (2) caso contrário, em que: ΔV_j representa o potencial de crescimento de vendas para o cliente j , medida em valores monetários;

PE_j é a participação percentual da empresa na carteira de pedidos do cliente j ;

PC_j é a participação percentual na carteira de pedidos do cliente j do concorrente que mais fornece produtos similares a esse cliente; e

V_j é a média das vendas da empresa ao cliente j no último ano, medida em valores monetários.

Passo 3. Construa o gráfico de Pareto para a variável ΔV e inclua na lista de clientes-alvo aqueles que pertencem à classe A do gráfico.

Passo 4. Se necessário, amplie essa lista, incluindo os clientes mais importantes da classe B, de forma que, cada par produto/mercado contenha cerca de vinte clientes e adote essa relação como sendo os clientes-alvo da empresa.

A aplicação do Pareto sobre a expressão (1) objetiva identificar aqueles clientes que são importantes para a empresa manter-se como a maior fornecedora. Analisando a expressão (2) observa-se que quanto maior o valor de PC_j , menor tende a ser o número de fornecedores para o cliente j (disputa pode ser menos acirrada) e, quanto maior o valor de (PC_j/PE_j) menor é a participação da empresa em relação ao principal fornecedor do cliente j . Portanto, essa expressão fornece um indicador relativo da facilidade de crescimento junto aos clientes. Multiplicada a expressão por V_j , obtém-se um indicador da oportunidade de crescimento de vendas em valores monetários. Assim, o Pareto aplicado sobre a expressão (2) identifica os clientes que podem oferecer maior potencial de aumento de vendas.

Aplicando os passos 2 e 3 sobre a carteira de clientes da empresa em estudo, a lista de clientes-alvo da empresa em estudo (cerca de 260 clientes no setor de comércio e 430 clientes no setor de serviços) resultou num total de 52 clientes, 18 do setor de comércio (todos compram ambos os produtos e 15 deles compram produtos refrigerados apenas) e 33 clientes do setor de serviços (esses, compradores apenas de produtos congelados). Portanto, as alternativas de estratégia de negócio foram formuladas com base na amostra constituída pelos seguintes pares produto/mercado de clientes-alvo:

a) refrigerados/comércio – 18 participantes

- b) congelados/comércio – 15 participantes (subconjunto dos anteriores)
- c) refrigerados/serviços – 33 participantes

3.3 Etapa 3. Identificação dos campos da competição valorizados pelos clientes-alvos e aqueles adotados pelos concorrentes

Nesta etapa são construídos os diversos perfis dos clientes-alvo com respeito aos atributos dos produtos ou da empresa que valorizam (representados por alguns dos 14 campos da competição) e os dos concorrentes com respeito aos campos que adotam. Desta etapa surgem os pares produto/mercado que apresentam perfis semelhantes para que possam ser unificados e, assim, reduzir a complexidade da análise para formulação de alternativas de estratégias competitivas. Sua formalização é fundamentada nos passos 5 a 9 expostos a seguir, cuja ilustração é fornecida ao final, com base na empresa objeto do estudo de caso.

Passo 5. Com base nos 14 campos da competição fornecidos por Contador (2008), construa a lista de campos de interesse para o estudo, consultando os clientes sobre as características do produto ou da empresa que os atraem.

Passo 6. Solicite aos clientes-alvo que indiquem, para cada produto (ou família), os três principais campos da competição, em ordem de importância, e os três que reconhecem no seu principal concorrente, considerando o primeiro como o da competição e os seguintes como primeiro e segundo campos coadjuvantes.

Passo 7. Para cada par produto/mercado construa um histograma da frequência para o número de citações para o campo da competição e os campos coadjuvantes, tanto os valorizados pelos clientes quanto aqueles reconhecidos nos concorrentes, reunindo todas as três indicações dos clientes em uma lista única, ou seja, desconsiderando a ordem de importância dada aos campos.

Passo 8. Analise os perfis dos histogramas dos campos valorizados pelos clientes para cada um dos pares produto/mercado para identificar aqueles que possuem perfis semelhantes.

Passo 9. Faça o mesmo com os perfis dos histogramas relativos aos campos reconhecidos nos concorrentes e unifique os pares produto/mercado que apresentarem perfis semelhantes.

A análise de semelhança do perfil dos histogramas algumas vezes pode ser feita visualmente. Quando houver dúvida quanto á semelhança, pode-se aplicar um teste estatístico não-paramétrico, como por exemplo o Qui-quadrado ou um teste exato, caso o primeiro não seja aplicável (p. ex., StatXact: *A Statistical Package for Exact Nonparametric Inference*).

Os campos da competição considerados de interesse para o caso em estudo estão apresentados no Quadro 1, que fornece também uma breve descrição sobre o que caracteriza cada um deles.

Quadro 1. Relação de campos da competição de interesse da empresa em estudo

Campos da competição	Significado
A Preço	Preço unitário do produto final.
B Projeto e qualidade	Aparência do produto, inclusive embalagem, sabor, preservação.
C Diversidade de produto	Extensão da linha de produtos diferentes quanto a qualquer característica (tipo de produto, aparência, sabor, embalagem)
D Atendimento	Facilidade de contato com o fornecedor, qualidade e presteza no atendimento pessoal.
E Prazo de entrega	Tempo decorrido entre o pedido e o recebimento do produto
F Imagem do produto/marca	Possuir imagem crível do produto e da marca num aspecto valorizado pelos clientes.
G Imagem de empresa confiável	Empresa idônea dos pontos de vista comercial, gerencial e de negócio.

Fonte: Autores, com base em Contador (2008)

A TAB 1 fornece o número de citações para os campos mais valorizados pelos clientes de comércio para as duas famílias de produtos, considerando o campo da competição e o primeiro e o segundo campos coadjuvantes. A FIG 1 exibe os histogramas para a frequência relativa (coluna *Freq Rel* da TAB 1, que corresponde à soma das citações que o campo recebeu, independente da ordem de importância).

Analisando as FIGs 1(a) e 1(b), é possível verificar visualmente que ambas possuem perfil semelhante. A aplicação do teste Qui-quadrado confirma essa impressão visual (o valor calculado da estatística foi igual a 5,68, enquanto que o valor crítico para considerar perfis distintos é igual a 12,59, para o Qui-quadrado com 6 graus de liberdade e nível de confiança de 5%).

Tabela 1. Citações dos clientes do mercado de comércio para o campo da competição e campos coadjuvantes mais valorizados para as duas famílias de produto

Campos da competição	Campos da competição valorizados pelo cliente							
	Família de congelados				Família de refrigerados			
	Princ	Coadj 1	Coadj 2	Freq. Rel	Princ	Coadj 1	Coadj 2	Freq. Rel
A Preço	2	2	1	0,11	3	4	2	0,17
B Projeto e qualidade	10	3	1	0,31	15	3	0	0,33
C Diversid. de produto	0	1	2	0,07	0	1	0	0,02
D Atendimento	1	2	1	0,09	0	0	1	0,02
E Prazo de entrega	0	1	2	0,07	0	1	0	0,02
F Imagem prod/marca	0	2	3	0,11	0	1	3	0,07
G Imagem empr. conf.	2	4	5	0,24	0	7	6	0,24

Fonte: Autores

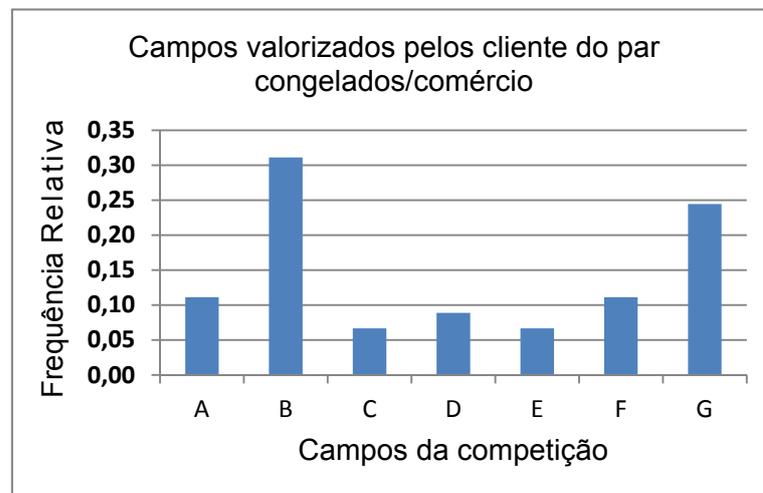


Figura (a)

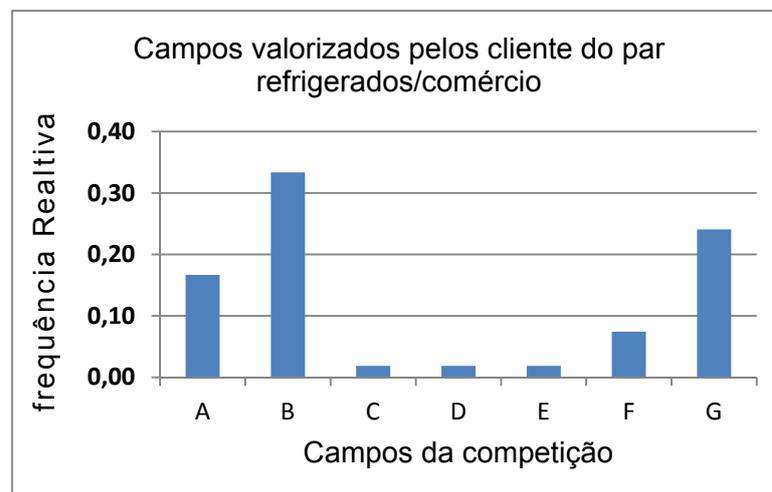


Figura (b)

Figura 1. Histograma de frequência para campos valorizados pelo cliente de comércio
Fonte: Autores

O mesmo efeito ocorre com os perfis dos histogramas dos campos valorizados pelos concorrentes para os pares congelado/comércio e refrigerados/comércio. O par refrigerado/serviço apresenta perfil distinto dos anteriores e gera um terceiro perfil distinto. Portanto, para efeito de formulação de alternativas de estratégias competitivas de negócio para a empresa em estudo, devem ser considerados os pares produto/mercado(perfis distintos de campos da competição valorizados pelos clientes e de campos da competição adotados pelos concorrentes) fornecidos a seguir.

Com relação aos campos valorizados pelos clientes:

- a) (congelados e refrigerado)/comércio; e
- b) refrigerado/serviço.

Com relação aos campos reconhecidos (adotados) pelos clientes nos concorrentes da empresa:

c) (congelados e refrigerado)/comércio.

3.4 Etapa 4. Quantificação do grau de importância dos campos da competição para cada perfil de interesse.

Identificados os pares produto/mercado que devem ser considerados distintamente por meio dos perfis de preferência de campos da competição, é necessário identificar o grau de importância que cada campo possui em cada perfil. Para isso, são aplicados os passos a seguir descritos, que levam em consideração a ordem de importância atribuída pelo cliente aos campos.

Passo 10. Para cada perfil distinto de preferência de campos da competição crie uma tabela a exemplo da TAB 2, na qual uma dada célula de cada uma das três colunas intermediárias contém a frequência de citações que o respectivo campo recebeu como campo da competição ou como primeiro ou segundo coadjuvante (colunas *Comp*, *Coadj 1* ou *Coadj 2*, respectivamente) pelos clientes-alvo consultados. Se o respectivo perfil aglutinou mais de uma categoria de produto/mercado, some as frequências relativas às diversas categorias. A coluna *Pontuação* da TAB 2 é originada pela fórmula $(5.C_1+3.C_2+2.C_3)$, em que C_1 , C_2 e C_3 são os valores das colunas *Comp*, *Coadj 1* e *Coadj 2*, respectivamente.

Tabela 2. Frequência de citações para campos de ambos os produtos unificados dos clientes de comércio da empresa em estudo.

Campos da competição		Campos valorizados pelo mercado de comércio (refrigerados e congelados)			
		Comp	Coadj 1	Coadj 2	Pontuação
A	Preço	0,15	0,18	0,09	1,5
B	Projeto e qualidade	0,76	0,18	0,03	4,4
C	Diversidade de produto	0,00	0,06	0,06	0,3
D	Atendimento	0,03	0,06	0,06	0,5
E	Prazo de entrega	0,00	0,06	0,06	0,3
F	Imagem produto/marca	0,00	0,09	0,18	0,6
G	Imagem de empresa confiável	0,06	0,33	0,33	2,0

Fonte: Autores

Exemplificando, a TAB 2 apresenta as frequências com que cada campo da competição foi citado pelos clientes de comércio para os produtos congelados e refrigerados unificados, cujos valores foram extraídos da TAB 1. Assim, o campo Preço (A), por exemplo, recebeu duas citações entre os 15 clientes do par congelados/comércio e duas citações entre os 18 clientes do par

refrigerados/comércio. Isto fornece o valor $(2+3)/(15+18)= 0,15$ para a célula correspondente. A pontuação (última coluna) para o campo A é igual a $5.(0,15)+3.(0,18)+2.(0,09)=1,5$. Essa coluna da TAB 2 quantifica a importância dos campos da competição para a empresa. Os pesos atribuídos (5, 3 e 2) ponderam a importância relativa dos três campos (o da competição e o primeiro e segundo coadjuvantes).

Passo 11. Após aplicar a rotina do Passo 10 em todos os perfis dos campos valorizados pelos clientes e dos campos adotados pelos concorrentes, reúna os resultados das colunas *Pontuação* em um quadro, considerando apenas os três ou quatro campos com maior pontuação em cada perfil.

Os valores desse quadro, que serão considerados na formulação de alternativas de estratégias competitivas de negócio, evidenciam a importância relativa que os campos possuem para cada par produto/mercado tanto os valorizados pelos clientes como aqueles adotados pela concorrência. Os critérios utilizados para quantificar o nível de importância forma o número de citações pelos clientes e a ordem de preferência (campos da competição e primeiro e segundo campos coadjuvantes). A TAB.3 indica, para a empresa em estudo, os cinco campos principais que se tornam os campos de interesse para a formulação da sua estratégia competitiva.

Tabela 3. Resultado da aplicação do Passo 11 à empresa em estudo

Campos da competição	Preço	P&Q	Divers	Atend	Imag
Valorizados pelos cliente de serviços (produtos refrigerados)	1,5	4,4		1,8	
Valorizados pelos cliente de comércio (ambos os produtos)	1,5	4,4			2,0
Reconhecidos nos concorrentes do mercado de comércio (ambos os produtos)		4,1	1,5		1,8

Legenda

P&Q: campo projeto e qualidade do produto

Divers: campo diversidade de produto

Atend: campo atendimento

Imag: campo imagem de empresa confiável

Fonte: Autores

3.5 Etapa 5. Formulação de alternativas de estratégias competitiva de negócio e operacionais

Nesta etapa são formuladas alternativas de estratégia competitiva para a empresa, composta pela estratégia competitiva de negócio (definição de campos da competição a serem adotados, com base nas informações da TAB. 3), e pela estratégia competitiva operacional (identificação das armas da competição e definição da intensidade de cada arma). Para implementá-la adotam-se os dois passos seguintes.

Passo 12. Analise os dados da TAB. 3 e formule as possíveis alternativas de estratégias competitivas de negócio, contendo cada uma de dois a quatro campos, destacando o da competição. Cada alternativa deve possuir características competitivas capazes de promover um diferencial competitivo à empresa.

O procedimento aqui proposto deve seguir a proposta do capítulo 15 de Contador (2008). A ideia é identificar cada possível conjunto de campos da competição (três é um número adequado) que torne a empresa, aos olhos dos clientes, mais atraente do que seus concorrentes. Pode-se optar por estratégias de esquivo ou de confronto competitivo com a concorrência e que adicionalmente promovam uma diferenciação.

Para o caso da empresa em estudo, verifica-se que não é possível fugir do confronto competitivo, pois tanto os cliente como os concorrentes priorizam o mesmo campo da competição (projeto e qualidade do produto)

Aplicando esse raciocínio sobre os dados da TAB. 3, verifica-se que é possível identificar as três estratégias de negócio seguintes, sendo o primeiro campo citado sempre o da competição:

Estratégia A – projeto e qualidade, atendimento e imagem de empresa confiável. Essa estratégia é caracterizada por enfrentar a concorrência no campo mais valorizado pelos clientes (projeto e qualidade), por atender ambos os mercados sem priorização (elege dois campos que interessam a cada mercado) e por se diferenciar da concorrência, de forma mais acentuada junto aos clientes de serviço (pelo campo atendimento, valorizado por esse mercado e não adotado pela concorrência) e, de forma mais moderada junto aos clientes de comércio (campo atendimento é valorizado por esse mercado, mas a concorrência atua nele). Em resumo, essa estratégia reforça o enfrentamento à concorrência (dois campos em que ela atua), atende de forma equilibrada às expectativas dos dois tipos de mercados, mas apresenta moderada diferenciação;

Estratégia B – projeto e qualidade, atendimento e preço. Essa estratégia é caracterizada por enfrentar a concorrência, atender preferencialmente o cliente de serviço (dois campos valorizados por ele) e por se diferenciar da concorrência com respeito aos campos atendimento e preço, nos quais ela não atua. Resumidamente, atende preferencialmente o cliente de serviço e reforça a diferenciação; e

Estratégia C – projeto e qualidade; imagem de empresa confiável e preço. Essa estratégia é caracterizada por enfrentar a concorrência, atender

preferencialmente o cliente de comércio e se diferenciar da concorrência com respeito ao campo preço. Reforça o enfrentamento à concorrência (dois campos), privilegia o atendimento ao cliente de comércio, mas apresenta baixa diferenciação (preço, campo pouco valorizado pelos clientes).

Tendo-se identificado as alternativas de estratégia competitiva de negócio, definem-se as respectivas estratégias competitivas operacionais, ou seja, as intensidades que as armas da competição devem assumir em cada uma das alternativas de forma a alinhar as estratégias operacionais às de negócio. Para isso, sugere-se aplicar o conjunto de regras descritas a seguir.

Passo 13. Considere a seguinte notação:

$A_i, i=1, 2, \dots, n$, as n armas da competição da empresa;

$Int(A_i)$ a intensidade da arma da competição i ; e

$R(C_j)$, $S(C_j)$ e $I(C_j)$ representando os conjuntos de armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes respectivamente, para os campos $j=1$ (da competição), $j=2$ e 3 (campos coadjuvantes).

1. Se $A_i \in R(C_1)$, $A_i \in R(C_2)$ e $A_i \in R(C_3)$, faça $Int(A_i) = 5$ (armas Grupo 1);
2. Se $A_i \in R(C_1)$ e $A_i \notin R(C_2)$ e/ou $A_i \notin R(C_3)$, faça $Int(A_i) = 5$ para metade dessas armas melhor classificadas na matriz de priorização, e faça $Int(A_i)=4$ para as restantes dessas armas (armas Grupo 2);
3. Se $A_i \in S(C_1)$, $A_i \in R(C_2)$ e $A_i \in R(C_3)$, faça $Int(A_i) = 3$ ou 4 , seguindo a mesma orientação fornecida para o Grupo anterior de armas da competição (armas Grupo 3);
4. Se $A_i \in S(C_1)$ e $A_i \in R(C_3)$ ou $A_i \in R(C_2)$, faça $Int(A_i) = 3$ (armas Grupo 4);
5. Se $A_i \in S(C_1)$ e $A_i \notin R(C_2)$ e $A_i \notin R(C_3)$, faça $Int(A_i) = 2$ ou 3 seguindo a mesma orientação fornecida para o Grupo 2 de armas da competição (armas Grupo 5);
6. Se $A_i \in I(C_1)$ e $A_i \in R(C_2)$ e $A_i \in R(C_3)$, faça $Int(A_i) = 2$ (armas Grupo 6);
7. Se $A_i \in I(C_1)$ e $A_i \notin R(C_3)$ e $A_i \notin R(C_3)$, faça $Int(A_i) = 1$ (armas Grupo 7).

Observe-se que esta regra aplica-se ao caso em que a estratégia competitiva de negócio envolver a definição de três campos (um da competição e dois coadjuvantes), que parece ser uma configuração bastante adequada. Porém, é possível aplicá-la para quatro campos, substituindo um dos três primeiros pelo quarto, avaliando a intensidade das armas da competição e adotando, para as intensidades das armas em conflito, o maior valor de intensidade.

3.6 Etapa 6. Características das estratégias competitivas alternativas – mapa estratégico

As características de uma estratégia competitiva (de negócio e operacionais) são dadas pelos seguintes indicadores: a) valores que os focos das armas nos campos da competição e coadjuvantes da empresa assumirão; b) incremento nos valores dos focos em relação à situação atual da empresa; e c) esforço para implementá-la. Os dois primeiros indicadores evidenciam o impulso competitivo gerado pela estratégia (seus benefícios) já que, conforme comprovou Contador(2008), quanto maior o foco mais competitiva é a empresa. O último indicador, que está relacionado com a dificuldade para elevar a intensidade das armas da competição da empresa, evidencia o “custo” de implementação. Esses indicadores auxiliam a tomada de decisão sobre qual estratégia adotar e devem ser apresentados em um quadro chamado de mapa estratégico. Para sua construção, aplicam-se os passos 14 a 19 apresentados a seguir.

Passo 14. Identifique, com base no procedimento fornecido na seção 2.2.2, as n armas da competição da empresa (cerca de 50 armas).

Passo 15. Classifique as armas da competição, com base no procedimento fornecido na seção 2.2.2, em armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes para todos os campos da competição relacionados com cada alternativa de estratégia competitiva de negócio.

Passo 16. Avalie, com base no procedimento fornecido na seção 2.2.3, a intensidade atual das armas da competição da empresa e calcule os valores dos focos das armas da competição nos campos da competição e coadjuvantes relacionados com cada alternativa de estratégia competitiva de negócio.

Passo 17. Calcule os novos valores dos focos nesses mesmos campos, utilizando os valores das intensidades das armas da competição definidas no Passo 13.

Passo 18. Avalie o nível de dificuldade d_i para aumentar a intensidade de cada uma das armas da competição A_i . Para tanto, considere três níveis de dificuldade (baixo, médio e alto) e atribua a d_i valores respectivamente iguais a 1, 3 e 5. O nível de dificuldade pode ser avaliado pelo custo/investimento, pelo tempo ou ainda pelas barreiras técnicas/culturais para intensificar uma arma da competição.

Passo 19. Aplique a expressão (3) definida a seguir a fim de quantificar o esforço E_j para implementar cada alternativa de estratégia de negócio por meio das estratégias competitivas operacionais

$$W_j = \sum_i (\Delta I_{ij}) \cdot d_i \quad (3)$$

em que:

W_j representa o esforço para implantação da alternativa de estratégia E_j ;

i , representa o índice das armas da competição, $i = 1, 2, \dots, n$;

$\Delta I_{i,j}$ é o incremento que deve ser dado à intensidade da arma i (diferença entre a intensidade dada pelo Passo 13 e a atual) para implantação da alternativa de estratégia E_j ;

d_i é o nível de dificuldade para aumentar a intensidade da arma i , $d_i = (1, 3, 5)$.

A TAB. 4 fornece uma relação parcial das 55 armas da competição da empresa em estudo com sua intensidade atual (coluna IA), intensidade proposta (coluna IP) e o grau de dificuldade para intensificá-las (coluna d), e o Tabela 5 mostra seu mapa estratégico para a empresa em estudo

Tabela 4. Relação parcial das armas da competição da empresa em estudo, intensidade atual e grau de dificuldade de intensificação.

No.	Descrição	IA	IP	d
1	Canais físicos de vendas e de distribuição	1	5	5
2	Administração da equipe de vendas	2	2	3
3	Conhecimento personalizado do cliente	2	5	5
4	Melhoria contínua do processo produtivo	1	5	3
5	Sistema de planejamento e controle da produção	3	5	3
6	Serviço de atendimento ao cliente (SAC)	1	2	3
7	Controle e melhoria da qualidade	1	5	3
8	Seleção de fornecedores	2	4	5
9	Fixação do preço do produto	2	2	3
10	Projeto da embalagem	3	5	1
etc.				
55	Personalização do produto	4	4	5

Fonte: Autores

Tabela 5 - Mapa estratégico da empresa em estudo

Indicador	Alternativas de estratégias competitivas								
	A			B			C		
	Campos			Campos			Campos		
	Comp	Cj 1	Cj 2	Comp	Cj 1	Cj 2	Comp	Cj 1	Cj 2
Foco atual	0,42	0,35	0,42	0,42	0,35	0,37	0,42	0,42	0,37
Foco final	0,95	0,69	0,77	0,95	0,69	0,71	0,95	0,77	0,71
Incremento no foco	0,53	0,34	0,35	0,53	0,34	0,34	0,53	0,35	0,34
Esforço	353			397			398		

Legenda: *Comp.* – campo da competição; *Cj 1* e *Cj 2* – primeiro e segundo campos coadjuvantes

Fonte: Autores

3.7 Etapa 7. Decisão e implementação da estratégia competitiva da empresa

As informações do mapa estratégico aliadas às características competitivas de cada alternativa de estratégia de negócio resultantes das análises feitas no Passo 12 auxiliarão a decisão sobre qual estratégia de negócio adotar, decisão esta que cabe unicamente à empresa, lembrando que nem sempre estará revestida de lógica. Tendo-se decidido sobre qual alternativa de estratégia competitiva de negócio adotar, aplica-se, finalmente, o passo 20, que busca implementar a estratégia competitiva da empresa, o que corresponde a elevar a intensidade das armas aos valores definidos pelas regras enunciadas no Passo 13.

Passo 20. Defina as ações operacionais e administrativas para implementar as estratégias competitivas operacionais que, por sua vez, implementam a estratégia competitiva de negócio adotada pela empresa.

No caso da empresa em estudo, os dados do mapa estratégico foram determinantes para a decisão de se adotar a alternativa de estratégia de negócio A (projeto e qualidade; atendimento e imagem de empresa confiável).

As ações operacionais e administrativas necessárias para implementar as estratégias competitivas operacionais têm por objetivo elevar a intensidade de cada arma da competição aos valores definidos pelo procedimento aqui proposto, originando um grande plano de melhorias. Sugere-se adotar a gestão participativa para identificar essas ações e utilizar um sistema de gestão de projetos para planejar e controlar sua implementação.

4. Conclusões

Apresentou-se neste artigo um procedimento para formulação das estratégias competitivas de empresas que dispõem de mercado identificado. Os vinte passos do procedimento proposto implementam o seguinte processo decisório:

- Identificação das preferências dos clientes e de como os concorrentes competem nos diversos pares produto/mercado que devem ser considerados distintamente;
- Formulação de alternativas de estratégia competitiva de negócio;
- Formulação das correspondentes estratégias competitivas operacionais de forma alinhada às de negócio;
- Análise das características de cada alternativa de estratégia competitiva de negócio;
- Decisão e implementação das estratégias competitivas operacionais adotadas.

O objetivo geral do artigo exige que o procedimento proposto possua as três propriedades seguintes:

- Seja um instrumento viável para formular as estratégias competitivas de negócio e operacionais de empresas;
- Seja fácil de compreender e de aplicar; e
- Aumente as vendas da empresa.

A aplicação do procedimento à indústria alimentícia evidencia sua utilidade e viabilidade como instrumento para a formulação da estratégia competitiva de empresas, composta pela estratégia competitiva de negócio e pelas estratégias competitivas operacionais.

Uma questão importante sobre a viabilidade de aplicação do procedimento proposto diz respeito às informações necessárias a sua aplicação. Verifica-se que a maioria delas encontra-se dentro da própria empresa, exceção feita aos campos da competição valorizados pelos clientes e àqueles reconhecidos por esses nos concorrentes (Passo 6) e da participação da empresa e do principal concorrente no fornecimento aos clientes (necessárias à aplicação do Passo 2). Contudo, essas informações podem ser obtidas pelos próprios representantes da empresa durante suas visitas regulares aos clientes.

A forma pela qual o procedimento foi apresentado, por meio de passos formalmente descritos, fornece indícios sobre sua facilidade de compreensão e de aplicação. Observa-se que esses passos podem inclusive ser implementados por meio de rotinas computacionais, o que confirma esses indícios.

Deve-se destacar que os Passos 12 e 20 são duas exceções a essa conclusão. No entanto, a implementação de uma estratégia (Passo 20) independe do procedimento que se utiliza para sua formulação. Foi incluída no texto apenas para evidenciar a sua necessidade. Quanto ao Passo 12, como já foi dito, é possível estabelecer um conjunto de regras com base na teoria da decisão que facilite sua aplicação, o que fica como sugestão para possíveis melhorias da presente proposta.

Quanto à propriedade de aumentar as vendas, contribuem para isso a Etapa 2 do procedimento que identifica aqueles clientes que apresentam maior potencial de aumento de vendas, e o Passo 19 que identifica a alternativa de estratégia competitiva de negócio de menor dificuldade de implementação, obtendo-se assim resultados de aumento de venda no mais curto espaço de tempo.

Cabe discutir sobre a eficiência do procedimento, isto é, avaliar se o esforço necessário para sua aplicação justifica sua utilização. Embora nenhum dos passos demande dificuldade de realização, alguns podem ser trabalhosos. Dentre eles destacam-se os Passos 14, 15 e 16 que correspondem ao Passo 4 do processo de formulação da estratégia competitiva apresentado por Contador (2008) e reproduzido na seção 2.2.6. Esse processo tem sido aplicado em inúmeras empresas, o que mostra a viabilidade em implementar os Passos 14, 15 e 16 da acima citados.

Por fim, deve-se mencionar que o procedimento aqui proposto é aderente à Teoria da Estratégia Competitiva, pois considera não só a empresa e seu mercado comprador, que caracterizam o Planejamento Estratégico Clássico, mas também a posição competitiva dos concorrentes.

Referências

- ANSOFF, Igor. *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v 17, n 1, p 99-120, 1991.
- CONTADOR, J. C. *Campos e Armas da Competição - novo modelo de estratégia*; São Paulo: Saint Paul, 2008.
- CHANDLER, A.D. *Strategy and Structure: Chapters in History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- HITT, M. A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. *Administração estratégica*, São Paulo: Cengage Learning, 2008
- KROGH, G.; ROSS, J.A perspective on knowledge, competence and strategy. *Personal Review*, v 24, n 3, p 56-76, 1995.
- LEARNED, E. P.; CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS, K. R.; GULTH, W .D. *Business Policy: Test and Cases*. Homewood: Irwin, 1965.
- PARNELL, J. A. Generic strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy. *Management Decision*, v 44, n 8, p 1139-1154, 2006.
- SELZNICK, P. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretations*. Evanston: Row Peterson, 1957
- STATXACT: *A Statistical Package for Exact Nonparametric Inference*.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v 14, n 3, p 179-88, 1993.
- PORTER, M. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, v 57, n 2, p. 137-145, 1979.
- PORTER, M. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. *Competitive Advantage*. New York: Free Press, 1985.
- RAYMUNDO, R. V.; CONTADOR, J. L.; CONTADOR, J. C. Abordagens da estratégia competitiva e formulação de estratégias empresariais. *Pensamento Contemporâneo em Administração*, v 7, n 4, p 136-161, 2013.

