

COMO IDENTIFICAR AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS EMPRESAS PELO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

Autor: Prof. Dr. José Celso Contador

O modelo de campos e armas da competição é qualitativo, aliás, o único da Teoria da Competitividade. Ele nasceu em 1991 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 e qualidade do produto), e as segundas, às armas da competição (como produtividade e propaganda), que interessam apenas à empresa. Essa ideia evoluiu ao longo de 20 anos, até transformar-se num robusto modelo destinado a aumentar a competitividade da empresa.

Os conceitos são de fácil entendimento, pois estão estruturados sob a forma de um modelo analógico. Três das várias analogias merecem ser citadas: 1) a estratégia competitiva de negócio da empresa é representada pela combinação de alguns campos da competição e campos coadjuvantes para cada par produto/mercado; 2) as estratégias competitivas operacionais, pelas armas da competição e suas respectivas intensidades, e 3) o alinhamento das estratégias competitivas operacionais à estratégia competitiva de negócio, pela variável foco.

Além de analógico, o modelo é quantitativo. Suas sete variáveis matemáticas dão segurança à formulação da estratégia competitiva da empresa. Ele foi erigido sobre um pensamento central muito forte, que mostra o caminho para a empresa tornar-se competitiva: “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.” Esse pensamento contraria a filosofia da Qualidade Total.

O modelo de campos e armas da competição é original e inédito e está se evidenciando um substituto ao modelo de estratégia competitiva de Michael Porter, à Visão Baseada em Recursos (RBV) e ao *Balanced Scorecard*.