



E-ISSN: 2176-0756

Revista Ibero Americana de Estratégia

E-ISSN: 2176-0756

admin@revistaiberoamericana.org

Universidade Nove de Julho

Brasil

Zanuto Pereira, Renato; Contador, José Celso; Bazanini, Roberto  
FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA PELO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA  
COMPETIÇÃO: VERIFICAÇÃO DA APLICABILIDADE E ADEQUAÇÃO A UMA REDE DE  
ACADEMIAS DE GINÁSTICA  
Revista Ibero Americana de Estratégia, vol. 12, núm. 3, julio-septiembre, 2013, pp. 242-280  
Universidade Nove de Julho  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331231867010>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA PELO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO: VERIFICAÇÃO DA APLICABILIDADE E ADEQUAÇÃO A UMA REDE DE ACADEMIAS DE GINÁSTICA**

**COMPETITIVE STRATEGY FORMULATION THROUGH THE FIELDS AND  
WEAPONS OF THE COMPETITION MODEL: VERIFICATION OF APPLICABILITY  
AND ADAPTATION FOR A NETWORK OF GYMNASTICS ACADEMIES**

**ESTRATEGIA COMPETITIVA DE FORMULACIÓN DEL MODELO DE CAMPOS Y  
ARMAS DE COMPETENCIA: VERIFICACIÓN DE LA APLICACIÓN Y APTITUD PARA  
UNA RED DE ACADEMIAS DE GIMNASIA**

### **Renato Zanuto Pereira**

Mestre em Administração de Empresas pela Universidade paulista – UNIP  
Professor de administração, marketing e metodologia da pesquisa científica na FEFISA e na NOVA FAPI  
E-mail: [renatozanuto@hotmail.com](mailto:renatozanuto@hotmail.com) (Brasil)

### **José Celso Contador**

Doutor em Engenharia Mecânica pela Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo – EESC/USP  
Professor da Universidade Paulista – UNIP  
E-mail: [celsocontador@terra.com.br](mailto:celsocontador@terra.com.br) (Brasil)

### **Roberto Bazanini**

Doutor em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP  
Professor da Universidade Paulista – UNIP  
E-mail: [roberto.bazanini@terra.com.br](mailto:roberto.bazanini@terra.com.br) (Brasil)

## **FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA PELO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO: VERIFICAÇÃO DA APLICABILIDADE E ADEQUAÇÃO A UMA REDE DE ACADEMIAS DE GINÁSTICA**

### **RESUMO**

Porter e os teóricos da RBV, apesar de exporem com clareza seus conceitos sobre estratégia competitiva, não mostram claramente como empregá-los para a formulação da estratégia competitiva empresarial, o que dificulta a aplicação prática. Isso motivou os autores deste artigo a pesquisarem como outros teóricos contornam essa dificuldade e encontraram o modelo de campos e armas da competição (CAC) de Contador. O CAC, modelo simultaneamente analógico e simbólico, qualitativo e quantitativo, consistentemente estruturado e cientificamente validado por meio de muitas pesquisas realizadas em empresas, serve primordialmente para entender, explicar e aumentar a competitividade empresarial. A aderência à realidade das empresas dos seus conceitos e constructos foi verificada epistemologicamente por Contador. Para suprir a lacuna nas obras dos citados autores, Contador propôs um processo de formulação da estratégia competitiva. Como esse processo ainda foi testado poucas vezes, os autores resolveram realizar o estudo ora relatado, cujo objetivo era verificar se esse processo é suficiente para propor estratégias competitivas que aumentassem a competitividade de uma rede de academias de ginástica. Por meio de uma pesquisa exploratória de natureza qualiquantitativa e, com base no método popperiano hipotético-dedutivo, constatou-se a suficiência do processo, pois todas as estratégias de negócio propostas foram aceitas pelo diretor proprietário da rede de academias e apenas 4,5% das ações estratégicas operacionais sugeridas não foram, o que levou à aceitação da hipótese.

**Palavras-chave:** Estratégia; Vantagem Competitiva; Modelo de Campos e Armas da Competição; Academias de Ginástica.

### **COMPETITIVE STRATEGY FORMULATION THROUGH THE FIELDS AND WEAPONS OF THE COMPETITION MODEL: VERIFICATION OF APPLICABILITY AND ADAPTATION FOR A NETWORK OF GYMNASTICS ACADEMIES**

### **ABSTRACT**

Porter and RBV theorists, although clearly expose their concepts of competitive strategy, does not clearly show how to employ them for the competitive business strategy formulation, which complicates the practical application. This motivated the authors of this article searching as other theorists circumvent this difficulty and found the fields and weapons of the competition model (CAC) developed by Contador, model that combines and integrates the concepts of Porter and RBV. The CAC, simultaneously analog and symbolic model, qualitative and quantitative, consistently structured and scientifically validated by many studies in companies, primordially

serves to understand, explain and increase enterprise competitiveness. Contador epistemologically verified the adherence to reality to the companies of their concepts and constructs. To fill the gap of the aforementioned concepts, Contador proposed a process of formulating competitive strategy. As this process has been tested a few times, the authors decided to conduct the study reported herein, whose objective was verify if this process is sufficient for proposing competitive strategies that would increase the competitiveness of a network of gyms. Through an exploratory qualitative and quantitative research and based on Popperian hypothetical-deductive method, it was found the sufficiency of the process because all business strategies proposals were accepted by the principal owner of the gym and only 4.5% operational strategic actions suggested were not, which led to the acceptance of the hypothesis.

**Keywords:** Business Strategy; Competitive Advantage; Fields and Weapons of the Competition Model; Gymnastics Academies.

## **ESTRATEGIA COMPETITIVA DE FORMULACIÓN DEL MODELO DE CAMPOS Y ARMAS DE COMPETENCIA: VERIFICACIÓN DE LA APLICACIÓN Y APTITUD PARA UNA RED DE ACADEMIAS DE GIMNASIA**

### **RESUMEN**

Porter y RBV teóricos, aunque exponer claramente sus conceptos de estrategia competitiva no muestra claramente cómo pueden utilizarlos en la formulación de la estrategia competitiva empresarial , lo que dificulta la aplicación práctica . Esto motivó a los autores de este artículo para investigar cómo otros teóricos sortear esta dificultad y encontró a los campos del modelo y las armas de Contador ( CCS) de la competencia. El modelo de CAC tanto analógico y simbólico , cualitativa y cuantitativa , de manera coherente y estructurado científicamente validada por numerosos estudios en las empresas, principalmente sirve para comprender, explicar y mejorar la competitividad empresarial. La adhesión a la realidad de las empresas y de sus conceptos construye epistemológicamente se verificó por Contador. Para llenar el vacío en las obras de estos autores , se propone un proceso Contador de formular la estrategia competitiva . Como este proceso se ha probado un par de veces , los autores decidieron realizar el estudio reportado en el presente documento , cuyo objetivo era ver si este proceso es suficiente para proponer estrategias competitivas que incrementen la competitividad de una red de gimnasios . A través de un estudio exploratorio de carácter cualitativo y cuantitativo y basado en el método hipotético - deductivo de Popper , había una suficiencia del proceso debido a todas las propuestas de estrategias de negocio fueron aceptadas por el propietario y director de la red de Academias y sólo el 4,5 % las acciones estratégicas sugeridas no eran operativos , lo que llevó a la aceptación de la hipótesis.

**Palabras-clave:** Estrategia; Ventaja Competitiva; Modelo Campos y Armas de Competencia; Centros de Fitness.

## 1 INTRODUÇÃO: PROBLEMA DA PESQUISA, HIPÓTESE E OBJETIVOS

Duas concepções predominam na teoria da Estratégia Competitiva: a concepção de que a vantagem competitiva da empresa provém fundamentalmente do seu posicionamento no mercado, como defende Porter (1979; 1980; 1985), e a de que ela provém dos seus fatores internos, como advogam os adeptos da *Resource Based View* – RBV (BARNEY, 1986a, 1986b, 1991, 2001; PETERAF, 1993; KROGH e ROSS, 1995). Mas, esses autores se dedicaram à análise da competitividade empresarial e não se preocuparam em propor um processo para formular estratégia, o que dificulta seu uso para esse fim. Isso motivou os autores deste artigo a pesquisarem como outros teóricos contornam essa dificuldade e encontraram o modelo de campos e armas da competição (CAC) de Contador (2008), modelo que busca aliar e integrar essas duas concepções, razão pela qual os autores resolveram testá-lo.

Para justificar essa opção, é conveniente comparar as características do CAC com as das concepções de Porter e da RBV.

Para Porter (1980), há dois tipos básicos de vantagem competitiva (baixo custo e diferenciação) que determinam três estratégias genéricas (liderança em custo, diferenciação e enfoque). Nesse aspecto, o CAC, ao definir 14 campos da competição (vide subseção 2.2), evidencia todas as possíveis formas de a empresa se diferenciar, diferenciação consubstanciada na estratégia competitiva de negócio. Porter (1985) propõe a cadeia de valores para analisar os fatores internos da empresa; o CAC usa as armas da competição. O alinhamento natural das armas aos campos da competição eleitos pela empresa (vide subseção 2.8) facilita a operacionalização do processo de formulação das estratégias competitivas de negócio e operacionais.

A prevalência que Porter atribui aos fatores externos à empresa fez surgir opositores, muitos dos quais se agregaram na RBV, cuja ênfase está nos fatores internos. Segundo Barney (1991), a sustentabilidade da vantagem competitiva é garantida na medida em que os recursos sejam valiosos, raros, de difícil imitação e organizados. O CAC possui certa semelhança, mas é menos restritivo, pois reconhece que atualmente os recursos estão disponíveis a todas as empresas do mesmo segmento econômico, portanto não raros nem de difícil imitação e substituição. A diferença entre uma empresa e outra, nesse caso, é representada pela intensidade do recurso, denominada intensidade da arma. Além disso, o CAC dá maior ênfase do que a RBV ao ambiente (concorrentes, clientes e demais fatores ambientais) e ao posicionamento competitivo da empresa e dos seus produtos.

O CAC é um modelo simultaneamente analógico e simbólico, qualitativo e quantitativo, consistentemente estruturado e cientificamente validado, que serve para entender, analisar e explicar a competitividade empresarial e propor medidas destinadas a ampliar a competitividade de uma empresa (CONTADOR, 2008). Após ter validado epistemologicamente o modelo, como mostrado na subseção 2.1, Contador (2008) propôs um processo de formulação da estratégia competitiva fundamentado nos conceitos e constructos do CAC, processo que consiste numa sequência de etapas. Essas características do CAC motivaram os autores do presente artigo a testarem a aplicabilidade e adequação desse processo à realidade empresarial. Como se verá no artigo, a abordagem de Contador difere das de Porter e da RBV, o que mostra a importância do estudo aqui relatado.

Entretanto, esse processo ainda não foi aplicado a uma quantidade suficiente de empresas a ponto de constatar sua aplicabilidade a empresas – só o estudo de Meireles da Costa *et al.* (2007) e o de Carnielo *et al.* (2010) foram encontrados durante a revisão da literatura. Assim, havia a natural curiosidade científica de verificar a eficácia desse processo de formulação da estratégia competitiva em contribuir para o sucesso de uma empresa e de avaliar as deficiências e dificuldades da sua aplicação desse processo. Lembre-se que verificar significa “fazer-se verdadeiro” (do latim *verus* = verdadeiro + *facere* = fazer).

A rede de academias de ginástica Italy foi escolhida para verificar a aplicabilidade do processo de formulação da estratégia competitiva baseado no CAC porque está inserida num setor de grande competição, no qual as diferenças são cada vez mais tênues.

O estudo constatou que a abordagem clássica (WHITTINGTON, 2001) é adequada para formular a estratégia de uma academia. As contribuições do estudo estão nas Conclusões.

O problema central da pesquisa ora relatada foi assim definido: “O processo de formulação da estratégia competitiva baseado no CAC é, por si só, suficiente para sugerir estratégias competitivas que aumentariam a competitividade da rede de academias de ginástica Italy segundo a avaliação de seu diretor proprietário?”.

Duas razões levaram a adoção da avaliação do diretor proprietário da rede de academias de ginástica Italy para verificar se as estratégias competitivas propostas pelo processo aumentariam a competitividade dela: 1<sup>a</sup>) o resultado da implementação de uma estratégia demora muito tempo para ser aferido; e 2<sup>a</sup>) ele é a pessoa mais capacitada devido ao seu histórico de sucesso, uma vez que fundou a rede de academias de ginástica em 1988, é seu dirigente maior desde então e conhece tão profundamente seu negócio que levou a rede à liderança do mercado *fitness* na região do ABC paulista. Esclareça-se que o CAC não foi apresentado ao proprietário, pois o objetivo não era avaliar o CAC, para o que ele obviamente não possui o arcabouço conceitual necessário à avaliação

## Formulação de Estratégia Competitiva pelo Modelo de Campos e Armas da Competição: Verificação da Aplicabilidade e Adequação a uma Rede de Academias de Ginástica

de um modelo teórico, mas sim avaliar se as estratégias propostas aumentariam a competitividade da sua rede de academias.

Do problema acima, emergiu a hipótese que seria testada na pesquisa ora relatada: “O processo de formulação da estratégia competitiva baseado no CAC gera estratégias competitivas que aumentariam a competitividade da rede de academias de ginástica Italy segundo a avaliação de seu diretor proprietário”. O teste da hipótese foi constituído pelo percentual de aceitação das propostas decorrentes da aplicação do processo de formulação da estratégia competitiva. Como mostrado no artigo, todas as estratégias de negócio propostas foram aceitas e apenas 4,5% das ações estratégicas operacionais sugeridas não foram aceitas pelo diretor proprietário da rede de academias Italy, o que levou à aceitação da hipótese.

Os objetivos da pesquisa foram: 1) verificar como aplicar esse processo de formulação da estratégia competitiva à rede de academias de ginástica Italy; 2) testar a eficácia desse processo em contribuir para o sucesso dessa empresa, segundo a avaliação do seu diretor proprietário; e 3) avaliar as deficiências e dificuldades da aplicação desse processo.

O objetivo deste artigo é divulgar para as comunidades científica e empresarial como é aplicado na prática o processo de formulação da estratégia competitiva baseado no CAC.

Doravante, a rede de academias de ginástica Italy será denominada por Italy.

Devido à experiência adquirida no estudo, os autores podem supor que o processo de formulação de estratégia baseado no CAC seria aplicável a qualquer empresa atuando num ambiente competitivo. Acreditam que o exposto neste artigo será útil para futuras aplicações.

Os conceitos do CAC fundamentais ao entendimento deste artigo são expostos na próxima seção, e o processo de formulação da estratégia competitiva na seção 5, simultaneamente à sua aplicação à Italy. A seção 4 trata da metodologia da pesquisa. A contextualização do estudo está na seção 3 e nas subseções 5.2 e 5.4, pois faz parte do próprio processo de formulação de estratégia. A avaliação das estratégias competitivas propostas é apresentada na seção 6, e as conclusões, na seção 7. Apesar de os artigos científicos apresentarem a revisão da literatura, neste isso se torna desnecessário, uma vez que a ideia norteadora do estudo foi verificar a aplicabilidade do CAC.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO: O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO (CAC)

Nesta seção estão expostos apenas os conceitos do modelo de campos e armas da competição necessários ao entendimento do processo de formulação da estratégia adotado.

### 2.1 CONCEPÇÃO E VALIDAÇÃO DO CAC

O CAC nasceu de uma ideia simples: separar as chamadas vantagens competitivas segundo o interesse do cliente, distinguindo as que lhe interessam das que não lhe interessam. As primeiras relacionam-se aos campos da competição (como preço, qualidade do produto), e as segundas, às armas da competição (como propaganda, processo produtivo). O interesse do cliente é o que caracteriza um campo da competição – se houver interesse, haverá competição entre empresas para conseguir sua preferência. As armas não interessam ao cliente, mas interessam muito à empresa. O modelo possui uma ideia central, denominada tese do CAC a fim de ser validada, que dá o caminho para a empresa tornar-se mais 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.* Essa tese foi validada por Contador (2008).

O CAC, cujo desenvolvimento começou na década de 1990 (CONTADOR, 1995a, 1995b), é um modelo qualiquantitativo, possui um pensamento central (sua tese) que orienta a formulação das estratégias competitivas e gera estratégias operacionais alinhadas à estratégia competitiva de negócio.

A via epistemológica foi o caminho adotado para a concepção do CAC – o caminho da observação e reflexão sobre o processo de competição entre as empresas para se chegar às suas proposições. A aderência à realidade das empresas dos seus conceitos e constructos foi verificada epistemologicamente por Contador por meio de 12 pesquisas realizadas em profundidade envolvendo 176 empresas dos mais variados portes e tipos, sendo seis pesquisas no setor industrial e seis no de serviços. Essas pesquisas foram realizadas no período de 1999 a 2007 para fundamentar dissertações de mestrado já com o intuito comprovar a pertinência do modelo CAC.

Essa pertinência consistiu em verificar a aderência à realidade das empresas brasileiras dos conceitos e constructos do CAC. As pesquisas possibilitaram o desenvolvimento de um modelo para entender, analisar e explicar como as empresas competem e para propor medidas destinadas a ampliar sua competitividade.

## 2.2 CAMPO DA COMPETIÇÃO E CAMPO COADJUVANTE: DEFINIÇÃO, CONCEITOS E CONFIGURAÇÃO

*Campo da competição é o locus imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva, como preço e qualidade do produto. Os campos da competição representam os atributos do produto e da empresa valorizados e de interesse do cliente.*

São 14 os campos da competição. A configuração dos campos da competição representa os 14 campos 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 todas as possíveis estratégias competitivas de negócio e representam a estratégia de posicionamento do produto no mercado.

Além do campo da competição, há outro tipo: o **coadjuvante**. Campo da competição é aquele no qual a empresa vai efetivamente criar ou manter vantagem competitiva. Campo coadjuvante é aquele que complementa a estratégia competitiva de negócio da empresa; é um campo auxiliar e não um campo da competição – nele, a empresa não compete, mas ele contribui para o alcance e a manutenção das suas vantagens competitivas. Da mesma forma que o campo da competição, o coadjuvante representa um atributo do produto ou da empresa valorizado e de interesse do cliente e são os mesmos 14 campos da competição.

É por meio da escolha de diferentes combinações entre campos de competição e campos coadjuvantes que as empresas se diferenciam entre si. Essas combinações são relativas às características de seu produto e às suas próprias características.

## 2.3 ARMA E ARMA DA COMPETIÇÃO: DEFINIÇÃO E CONCEITOS

*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.*

Numa academia, são exemplos de armas: horário de atendimento privilegiado, tecnologia dos equipamentos, monitoramento da satisfação dos alunos, customização das aulas (pilates, *personal trainer*), relacionamento interpessoal, realização de eventos.

As armas da competição retratam as estratégias competitivas operacionais da empresa.

Contam-se às dezenas as armas de uma empresa. Uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, e para competir em um campo são necessárias várias armas. A origem da vantagem competitiva está nas armas da competição (mas não só nelas, pois há outros condicionantes da competitividade, como será visto em 2.5). 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, segundo sua natureza, em: armas de produção, de atendimento, de planejamento e de apoio, conforme propõe Contador (2001). E são classificadas, segundo sua importância para a competição, em armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes para cada campo da competição, cujas definições são:

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

## 2.4 AS VARIÁVEIS QUANTITATIVAS

O CAC utiliza também as seguintes variáveis quantitativas (CONTADOR, 2008):

- **Grau de competitividade da empresa** mede a *competitividade* de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico por meio da variação absoluta ou variação percentual, num determinado período 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 econômico, assegurada uma rentabilidade satisfatória.
- **Intensidade da arma** é a intensidade com que a arma é utilizada pela empresa, avaliada entre 1 e 5. É entendida também como o grau de eficácia da utilização dos recursos da arma ou a potência e alcance de uma arma. É uma variável discreta.
- **Intensidade média das armas** é a média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa. É uma variável contínua, com domínio entre 1 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, ou seja, mede a aplicação de esforços nas armas relevantes para o campo escolhido para competir. É uma variável contínua, com domínio entre 0 e 1.
- **Dispersão**, o mesmo que dispersão das armas no campo da competição, mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir, ou seja, mede a aplicação de esforços nas armas irrelevantes para o campo escolhido para competir. Ela é o oposto do foco.
- **Aproveitamento e poderio competitivo** (definidas na fase 5 da subseção 5.6).

## 2.5 A TESE DO CAC E OS CONDICIONANTES DA COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

O CAC possui 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*. Essa proposição foi enunciada como tese exatamente pela necessidade de ser validada, evidenciando a preocupação com o rigor metodológico. E ela foi validada epistemologicamente – a variável foco,

que expõe matematicamente essa tese, explica, na média das pesquisas realizadas, 79% da competitividade empresarial. A importância da tese está em especificar no que a empresa precisa ter alto desempenho para ser mais competitiva e dar o critério (CONTADOR, 2008, p. 109 e 110).

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

## **2.6 CONCEPÇÃO DO CAC SOBRE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO, ESTRATÉGIA OPERACIONAL, VANTAGEM COMPETITIVA E VANTAGEM**

A estratégia competitiva de negócio é a estratégia de posicionamento de um produto ou da própria empresa num mercado, cuja essência, segundo o CAC, está na escolha de um ou dois campos da competição e de um ou dois coadjuvantes para cada par produto/mercado.

A definição da estratégia competitiva operacional consiste na escolha das armas da competição a serem usadas pela empresa, na determinação da intensidade de cada arma e no alinhamento das armas da competição aos campos da competição e aos coadjuvantes.

Contador (2008, p. 45) distingue vantagem competitiva de vantagem.

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

## **2.7 O CAC EM RELAÇÃO À TIPOLOGIA DE ALGUNS AUTORES**

Comparativamente aos outros modelos de estratégia, é interessante situar o CAC na tipologia estabelecida por alguns autores consagrados. Para Igor Ansoff (1988), há dois tipos básicos de estratégia: a de carteira e a competitiva. Por essa tipologia, o CAC se enquadra na estratégia competitiva. Das quatro abordagens genéricas de estratégia apresentadas por Whittington

(2001), 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 de estratégia sistematizadas por Mintzberg *et al.* (2000), o CAC pertence à Escola do Posicionamento, pois formula as estratégias por meio de um processo analítico e prescritivo (CONTADOR, 2008, p. 26).

### 3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DA PESQUISA

Para a realização da pesquisa com o intuito de verificar a aplicabilidade do processo de formulação da estratégia competitiva baseado no CAC, foi escolhida, por conveniência, a Italy porque está inserida num setor muito competitivo. A seguir, são descritos sumariamente o negócio academia de ginástica e as principais características da Italy.

#### 3.1 A INDÚSTRIA DO FITNESS

O surgimento e o crescimento das academias de ginástica no Brasil acompanharam o movimento mundial, surgido na década de 1960, em torno da prática regular de exercícios físicos para a melhoria e manutenção de uma vida saudável.

Conforme Bergallo (2004), um marco na história da indústria do *fitness* foi a publicação nos Estados Unidos, em 1996, do relatório do *Surgeon General* e do *Center for Disease Control and Prevention*, "Physical Activity and Health", que passou a considerar o sedentarismo um problema de saúde pública, e o seu combate, uma política de governo.

Segundo McCarthy (2003), academia é um negócio: 1) de varejo, tendo como fatores críticos de sucesso a localização, visibilidade, acessibilidade e aparência; 2) de hospitalidade, sendo vital um ambiente, incluindo funcionários, amigável, cordial e cheio de energia; 3) de conveniência, exigindo proximidade do local do trabalho ou da moradia; 4) de saúde; 5) de entretenimento e lazer; 6) de preços relativamente acessíveis; 7) orientado para vendas, pois, por causa do alto *turnover* (30 a 50% dos associados deixam a academia todos os anos), exige esforço de venda e retenção de clientes; e 8) altamente fragmentado e muito competitivo, pois, apesar dos altos custos fixos operacionais, não há forte barreira de entrada, uma vez que é possível abrir uma academia pequena com baixo capital inicial se forem adquiridos equipamentos dispensados pelas academias maiores.

Quatro fatores chamam a atenção para a prática regular de exercícios físicos: 1) o desenvolvimento do equipamento *Nautilus*; 2) a utilização da *Lifecycle*, primeira bicicleta computadorizada; 3) o glamour dos exercícios em grupo; e 4) evidentes benefícios à saúde.

Segundo a IRHSA Global Report (2008), em 2008, no Brasil havia 12.682 academias registradas, o que o colocava em segundo lugar no mundo, só abaixo dos Estados Unidos, que possuíam 29.636. O potencial do mercado brasileiro de *fitness* é considerado muito grande, pois apenas 2,4% da população frequentam academias, enquanto nos Estados Unidos, 16%.

### **3.2 O AMBIENTE DA REALIZAÇÃO DO ESTUDO**

A Rede de Academias de Ginástica Italy, que serviu para testar o processo de formulação da estratégia competitiva baseado no CAC, abriu em 1988 a primeira unidade em São Bernardo do Campo, em 2004 a segunda em Santo André, e em 2007 a terceira em São Caetano do Sul. Oferece várias modalidades esportivas, como natação, ginástica, estética, pilates, yoga e musculação, utilizando equipamentos de última geração. Disponibiliza também *personal trainer*, nutricionista, loja de roupas e acessórios, estacionamento gratuito com manobrista e funciona de domingo a domingo, das 05h55min horas à meia-noite.

A administração é profissional. Dois dos gerentes são formados e pós-graduados em Educação Física, e um em Administração de Empresas. O estilo de liderança é democrático, as diretrizes são debatidas com o grupo, e a participação de todos, estimulada. As aulas são criadas pelos coordenadores de cada departamento, em conjunto com os professores.

Demais detalhes sobre a Italy estão apresentados na seção 5 deste artigo.

## **4 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A pesquisa científica é um processo de construção de um caminho que busca compreender uma dada realidade ou um objeto de estudo. Esse caminho deve obter apoio de pressupostos epistemológicos e teóricos, como concebe Minayo (1998).

Esta pesquisa constituiu-se num estudo de caso que, segundo Yin (2005), é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidências são utilizadas.

A caracterização da pesquisa está mostrada na Figura 1 a seguir.

**Figura 1 - Caracterização da pesquisa**

1. Objeto empírico	Estudo de caso em uma empresa	6. Seleção da amostra	Por conveniência
2. Unidades de análise	Três unidades da rede de academias Italy	7. Instrumento de coleta	Questionários estruturados e semiestruturados
3. Tipo de pesquisa	Exploratória		
4. Método científico da pesquisa	Hipotético-dedutivo de Popper	8. Perspectiva temporal	Um único momento no tempo
5. Natureza da pesquisa	Quantitativa e qualitativa	9. Análise dos dados	Estatística descritiva

Fonte: Elaborado pelos autores.

O método científico adotado foi o proposto por Popper, um dos mais destacados filósofos da ciência. Esse método, de conjecturas e refutações, é denominado hipotético-dedutivo, visto que a ciência deve sempre buscar hipóteses e testá-las com o objetivo de tentar refutá-las, substituindo uma teoria por outra que responda mais satisfatoriamente sobre o problema proposto (POPPER, 1977, p. 88). Em decorrência de a ciência testar as conjecturas e hipóteses, os resultados serão sempre provisórios e sujeitos a contínua verificação, pois, segundo Popper (1968), as teorias científicas não estão aptas a fornecer uma descrição definitiva da realidade, pois são meras aproximações da natureza das coisas – os cientistas não lidam com a verdade, mas com descrições limitadas e aproximadas dela. Alves (2004) coloca a questão e responde: “Quando os resultados confirmam a teoria, posso concluir sobre sua veracidade? Não. Aqui o sim não passa de um talvez. O cientista pode ter certeza quando a teoria é declarada falsa, mas nunca pode ter certeza quando é declarada verdadeira”.

Foi para poder usar esse método que se formulou a hipótese citada na Introdução.

Para aplicar o método popperiano, o estudo foi desenvolvido em quatro grandes etapas: 1) delineamento do estudo, incluindo a formulação do problema de pesquisa e da hipótese e a fixação dos objetivos; 2) pesquisa nas três unidades da Italy para coletar os dados necessários à formulação de alternativas de estratégia competitiva conforme propõe o CAC; 3) formulação de alternativas de estratégia competitiva de acordo com o processo baseado no CAC, que constituiu o constructo as

ser testado; e 4) entrevista com o diretor proprietário da Italy para verificar a adequação das estratégias para aumentar a competitividade da Italy.

Na pesquisa, foram utilizados quatro questionários, descritos em detalhe nas respectivas seções do artigo: 1) questionário para identificar os campos da competição de cada uma das três unidades da Italy, das concorrentes e da preferência dos clientes, que foi respondido pelo diretor proprietário e pelos dirigentes de cada unidade; 2) para validar e complementar a lista de armas, respondido pelo dirigente de cada unidade; 3) para avaliar a intensidade das armas, respondido pelo dirigente da respectiva unidade; e 4) para avaliar as estratégias competitivas de negócio e as estratégias competitivas operacionais, com o intuito de verificar se elas aumentariam a competitividade da Italy, que foi respondido pelo seu diretor proprietário (esse foi o único questionário elaborado numa escala tipo Likert).

## 5 PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA PELO CAC

### 5.1 PASSOS PARA FORMULAR A ESTRATÉGIA

A formulação de alternativas de estratégia por meio do CAC é um processo lógico e prescritivo, exceto a tomada da decisão sobre qual estratégia adotar – esta é uma decisão estratégica, na qual há as conhecidas inseguranças decorrentes principalmente das ações e reações imprevisíveis dos competidores e da ausência de informações completas.

A Figura 2 mostra os passos do processo.

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

<b>Passo 1</b> – Definir a empresa almejada, constituído pelas etapas: 1) delinear o negócio; e 2) fixar os objetivos permanentes.
<b>Passo 2</b> – Estruturar o sistema de inteligência competitiva da empresa.
<b>Passo 3</b> – Entender o negócio, constituído pelas etapas: 1) entender o macroambiente empresarial; 2) entender a estrutura da indústria para saber os efeitos de cada força competitiva e identificar os disputantes do sucesso; 3) entender os clientes e os fornecedores; 4) identificar os concorrentes atuais e tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes; e 5) entender os concorrentes atuais.
<b>Passo 4</b> – Identificar e avaliar oportunidades, ameaças e riscos, constituído pelas etapas: 1) identificar oportunidades, ameaças e riscos; e 2) analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade.

## Formulação de Estratégia Competitiva pelo Modelo de Campos e Armas da Competição: Verificação da Aplicabilidade e Adequação a uma Rede de Academias de Ginástica

**Passo 5** – Formular alternativas de estratégia competitiva de negócio, utilizando o CAC, constituído pelas etapas: 1) identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes; e 2) sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio.

**Passo 6** – Decidir a estratégia competitiva de negócio.

**Passo 7** – Definir a estratégia competitiva operacional.

Fonte: Contador, 2008, p. 344

Como a bibliografia sobre primeiros quatro passos é rica, aqui serão feitos apenas alguns comentários esclarecedores e discutidas as peculiaridades relativas à Italy.

### **5.2 1º PASSO: DEFINIR A EMPRESA QUE SE DESEJA TER**

O proprietário, baseado em seus valores e crenças, possui a imagem da empresa que deseja ter. Essa imagem transforma-se em objetivos permanentes, que não são imutáveis, mas devem ter alto grau de perenidade, sem impor meta numérica nem prazo.

A Italy pretende manter-se líder no mercado de *fitness* e expandir os negócios criando unidades apenas no Grande ABC. Privilegia o lucro a longo prazo e reinveste a maioria dos ganhos no próprio negócio: dos recursos para investimento anual, 70% são próprios e 30% de terceiros (bancos e financiadoras). Aplica cerca de 5% do faturamento em propaganda.

Pretende ter imagem de academia de ginástica que atende as expectativas dos alunos e de empresa inovadora no Grande ABC: foi a primeira a ter tratamento de ozônio na piscina, a abrir aos domingos e a oferecer aulas de ginástica simultâneas.

Valoriza o relacionamento com seus funcionários, por meio de políticas de estabilidade de emprego, oportunidade de promoção na carreira e de crescimento profissional.

Em relação à responsabilidade social e ética, atende gratuitamente 150 pessoas acima de 58 anos e apoia a Fundação Abrinq. Coopera com os concorrentes fornecendo informações sobre fornecedores, equipamentos e práticas, no intuito de fortalecer o setor de *fitness*.

### **5.3 2º PASSO: ESTRUTURAR O SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DA EMPRESA**

Para o CAC, inteligência competitiva é a capacidade de entender o ambiente empresarial e o funcionamento da empresa, identificar e avaliar oportunidades e ameaças e formular alternativas de estratégia. Note-se que esse conceito é mais amplo do que o original. No estudo, o papel da inteligência competitiva foi desempenhado pelos autores do artigo.

### **5.4 3º PASSO: ENTENDER O NEGÓCIO**

O objetivo de entender o negócio é dotar a empresa de conhecimento previamente acumulado para que possa identificar, mais rapidamente que os concorrentes, uma oportunidade, uma ameaça ou um risco e para que possa agir antes deles.

Entender o negócio significa: 1) entender o macroambiente empresarial; 2) entender a estrutura da indústria para conhecer os efeitos de cada força competitiva e conhecer os disputantes do sucesso, usando como referencial teórico as cinco forças de Porter (1979) e a estratégia de Zaccarelli (2000); 3) entender os clientes e os fornecedores; 4) identificar os concorrentes atuais e os potenciais e tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes, como propõe Contador (2003); e 5) entender os concorrentes atuais.

Quanto ao macroambiente empresarial, cabe mencionar que: 1) o ambiente econômico influencia significativamente o setor, pois academia ainda é considerada, por grande parcela dos usuários, como serviço supérfluo, cuja despesa é uma das primeiras a cortar numa crise; 2) o ambiente tecnológico também, pois os equipamentos evoluem muito aceleradamente.

O modelo de Porter (1979) é útil para entender as forças que influenciam a Italy. As barreiras de entrada são tênues, de forma que é elevada e constante a possibilidade de novos concorrentes, inclusive de megaacademias de São Paulo abrir filiais no Grande ABC, como a Bio Ritmo fez. Os clientes têm poder de negociação moderado, pois a Italy possui preço competitivo em relação à concorrência. Os fornecedores, na maioria, não possuem significativo poder na negociação, porque o mercado é muito competitivo. A ameaça de produtos substitutos é baixa, porque as academias oferecem condições difíceis de serem imitadas: os clubes têm foco na área social; os condomínios residenciais oferecem instalações modestas e não têm instrutores; as academias em empresas não permitem que o usuário se desligue do trabalho. A rivalidade entre as academias do Grande ABC é moderada, respeitosa, ética e impulsionadora de melhorias do serviço, e o preço médio de mercado é respeitado.

## Formulação de Estratégia Competitiva pelo Modelo de Campos e Armas da Competição: Verificação da Aplicabilidade e Adequação a uma Rede de Academias de Ginástica

A Italy procura entender seus clientes a fim de melhor atender suas necessidades, preferências, expectativas e anseios. Seu relacionamento com os alunos é considerado muito bom, ético e de confiança, gerando alto nível de fidelidade: alguns são alunos há mais de dez anos. Os planos de pagamento são desenvolvidos pelo diretor proprietário.

Com os fornecedores, desenvolve relações amistosas e duradouras. Mesmo havendo fornecedores alternativos, normalmente não se vale deles.

Seus principais concorrentes são: Bio Ritmo, Triatlon, O2, Lótus, Agilis, Top Spin, Ten Sports e João Caetano. Procurou-se entendê-los em termos de: segmento de mercado de atuação, características diferenciais de seus produtos, nível tecnológico de seus equipamentos, imagem perante a comunidade, nível e capacitação de seus recursos humanos e estratégias.

### **5.5 4º PASSO: IDENTIFICAR E AVALIAR OPORTUNIDADES, AMEAÇAS E RISCOS**

Identificar oportunidades e ameaças é uma etapa bastante conhecida, pois existente desde a análise SWOT. Quanto ao risco, segundo Slywotzky (2007), há sete tipos: risco do projeto, do cliente, da transição, da concorrência, da marca, do setor e da estagnação. No caso da Italy, foram identificadas as oportunidades, as ameaças, as forças e as fraquezas.

### **5.6 5º PASSO: IDENTIFICAR O POSICIONAMENTO COMPETITIVO DA EMPRESA E O DOS CONCORRENTES**

Os passos anteriores pouco diferem daqueles das metodologias contemporâneas. As diferenças marcantes da metodologia baseada no modelo CAC começam neste quinto passo.

São três as etapas do 5º passo: 1) identificar com clareza os segmentos do mercado de clientes (comprador) para cada produto a ser considerado; 2) para cada par produto/mercado, identificar os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa, as características do produto e da empresa valorizadas/preferidas pelos clientes e os campos da competição e os coadjuvantes escolhidos pelos concorrentes; e 3) obter a configuração das variáveis foco e dispersão das armas da competição nos campos da competição e nos coadjuvantes em estudo para cada par produto/mercado. As informações colhidas nessas três etapas, a seguir detalhadas, estão na Tabela 2 – Mapa Estratégico, apresentada na subseção 5.6.

### **Etapa 1: Identificar os segmentos do mercado**

A Italy atende todas as faixas etárias na região do Grande ABC.

### **Etapa 2: Identificar os campos da competição e os coadjuvantes**

No caso da Italy, a etapa 2 foi cumprida por meio de um questionário que solicitava a indicação de três dos 14 campos para cada par produto/mercado em relação à empresa, à preferência dos clientes e os escolhidos pelos concorrentes. Esse questionário foi respondido pelo diretor proprietário e pelos dirigentes da cada unidade. O campo mais indicado foi considerado o de competição, e os outros dois, como campo coadjuvante.

O CAC prescreve essa identificação porque é pela escolha de diferentes campos da competição e coadjuvantes que as empresas se diferenciam entre si quanto às características dos produtos e/ou quanto às da própria empresa.

### **Etapa 3: Obter a configuração dos valores do foco e da dispersão das armas da competição nos campos da competição e nos coadjuvantes identificados na etapa 2**

A configuração das variáveis foco e dispersão das armas da competição nos campos da competição e nos coadjuvantes analisados para a unidade de São Bernardo do Campo, usada como exemplo, está mostrada nas linhas Foco e Dispersão da Tabela 2.

O procedimento para calcular o foco e a dispersão das armas nos campos está minuciosamente exposto no livro de Contador (2008, 79-123) e é composto por cinco fases: 1) determinação do conjunto das armas da competição do setor; 2) classificação das armas da competição, segundo sua relevância para a competição num determinado campo, em armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes; 3) avaliação da intensidade das armas por meio de um questionário; 4) cálculo das variáveis intensidade média das armas, foco e dispersão; e 5) cálculo das variáveis aproveitamento e poderio competitivo. A seguir, os detalhes das fases.

#### **Fase 1 – Determinação do conjunto das armas da competição do setor de academia**

Uma arma da competição precisa ter pelo menos uma das seguintes características: 1) ser uma atividade das mais importantes de um setor administrativo, ser uma das mais frequentemente realizadas e/ou ser uma das mais onerosas em termos de pessoas e equipamentos; 2) ser um dos recursos mais importantes de um setor administrativo, ser um dos mais frequentemente utilizados

e/ou ser um dos mais onerosos em termos financeiros; e 3) ser uma arma importante que o setor não utiliza, mas que deveria utilizar. Para maiores detalhes, vide Contador (2008, p. 79-90). As armas da competição são as típicas do setor.

Nesta Fase 1, foram identificadas 54 armas da competição, mostradas na Tabela 1, obtidas pelo seguinte procedimento: 1) seleção, na Relação de Armas que consta do Apêndice do livro de Contador (2008), de todas as atividades e recursos que têm potencial para serem armas da competição de uma academia (denominada Lista de Armas versão 1); 2) validação e complementação da Lista de Armas versão 1 por meio de consulta aos dirigentes das unidades utilizando um questionário que continha a descrição das armas selecionadas e no qual se perguntava se a Italy as utilizava para competir e se faltava alguma, que resultou na Lista de Armas versão 2; 3) descrição do conteúdo das armas com o auxílio das áreas das unidades; e 4) identificação no universo de armas da Lista de Armas versão 2, por meio da análise de conteúdo, das armas com conteúdo estratégico necessário para fazer parte do conjunto de armas da competição do setor, que é denominado Lista de Armas da Competição do Setor.

### **Fase 2 – Classificação das armas da competição segundo sua relevância para competir**

Na Fase 2, as 54 armas da competição foram classificadas, segundo sua relevância para a competição em cada um dos campos identificados na etapa 2, em armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes para cada um desses campos, utilizando a matriz de priorização das armas e o índice de Nihans, conforme propõe Contador (2008, p. 91-97).

### **Fase 3 – Avaliação da intensidade atual das 54 armas da competição**

A avaliação da intensidade das armas foi feita por meio de um questionário, cujo exemplo referente à arma 14 está na Figura 3. A descrição da esquerda corresponde à intensidade 1 da arma, e a direita, à intensidade 5, cabendo ao respondente estimar a intensidade da respectiva arma entre 1 e 5. Esse questionário foi respondido pelo dirigente da respectiva unidade. Para maiores detalhes, vide Contador (2008, p. 114-116).

**Figura 3 – Exemplo de questionário para avaliação da intensidade das armas****Arma 14 – Tecnologia dos equipamentos de ginástica**

Intensidade da arma	1	2	3	4	5

A academia possui equipamentos simples que atendem às necessidades básicas dos alunos. Os equipamentos utilizados não são de última geração e não apresentam inovações

A academia possui equipamentos de ginástica e acessórios adequados a cada aula, como minitrampolim, steps, bicicletas de spinning, fit ball, etc. Possui programa de aperfeiçoamento e melhoramento contínuo no processo de treinamento bem como nos equipamentos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

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

O método de cálculo é muito simples e é facilitado se for usada uma planilha Excel, como ilustra a Tabela 1. Para maiores detalhes, vide Contador (2008, p. 117-121).

Nas duas colunas à esquerda da Tabela 1, estão numeradas e relacionadas as 54 armas da competição selecionadas de acordo com o descrito na Fase 1.

Nas terceira e quarta colunas, intituladas Relevante e Irrelevante, estão indicadas, por um par de números 1 e 0, as armas relevantes, as semirrelevantes e as irrelevantes, classificadas conforme exposto na Fase 2. O par (1; 0) indica que a respectiva arma é relevante, sendo que o número 1 significa que ela contribui para o foco, e o número 0, que não gera dispersão. O par (0; 0) indica que a respectiva arma é semirrelevante, evidenciando que ela não contribui para o foco nem para a dispersão. O par (0; 1) indica que a respectiva arma é irrelevante, sendo que o número 1 significa que ela gera dispersão, e o número 0, que não contribui para o foco. No caso da Tabela 1, o campo da competição é preço do produto (indicado acima das colunas Relevante e Irrelevante). Portanto, essas duas colunas valem para qualquer academia que compete em preço do produto.

Na quinta coluna, é anotado o valor da intensidade de cada arma estimado pela unidade de São Bernardo do Campo e apurado na Fase 3. Como a intensidade das armas independe do campo da competição, essa coluna é sempre igual para o cálculo relativo a qualquer campo da competição dessa unidade. A intensidade média das armas (3,81) é a média aritmética da intensidade das armas: 206 dividido por 54.

**Formulação de Estratégia Competitiva pelo Modelo de Campos e Armas da Competição:  
Verificação da Aplicabilidade e Adequação a uma Rede de Academias de Ginástica**

A sexta coluna, Pontuação em Foco, é obtida pela multiplicação da terceira coluna pela quinta. Significa considerar apenas a intensidade das armas relevantes (que correspondem ao valor 1 da terceira coluna). O foco é calculado pela relação entre a soma da intensidade das armas relevantes e a intensidade máxima possível de ser obtida no conjunto das armas relevantes. A soma da intensidade das armas relevantes é obtida pela soma dos valores da coluna Foco e indicada na linha da soma (51). A intensidade máxima possível de ser alcançada nas armas relevantes (60) é obtida pela multiplicação da quantidade de armas relevantes (12, mostrada na linha da soma da terceira coluna) por 5, que é o valor máximo da intensidade de uma arma. Assim, o valor do foco da unidade São Bernardo do Campo no campo preço do produto (0,85), mostrado na última linha, é obtido pela divisão de 51 por 60.

O valor da dispersão é obtido de forma análoga. A sétima coluna, Dispersão, é obtida pela multiplicação da quarta coluna pela quinta. Significa considerar apenas a intensidade das armas irrelevantes (valor 1 da quarta coluna). O valor da dispersão da unidade São Bernardo do Campo no campo preço do produto (0,79) é obtido pela divisão de 83 por 105.

**Tabela 1** - Planilha de cálculo da intensidade média das armas, do foco e da dispersão no campo da competição em preço para a Unidade de São Bernardo do Campo

N.º	ARMAS DA COMPETIÇÃO	PREÇO DO PRODUTO		INTENSIDADE DA ARMA	PONTUAÇÃO	
		RELEVANTE	IRRELEVANTE		FOCO	DISPERSÃO
1	Facilidade de acesso à academia	0	0	5	0	0
2	Estacionamento de veículos	1	0	5	5	0
3	Horário de atendimento privilegiado	0	1	5	0	5
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	0	1	5	0	5
5	Administração de vendas	1	0	3	3	0
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	0	0	4	0	0
7	Contrato e condições de pagamento	1	0	5	5	0

<b>8</b>	Serviços complementares	0	1	5	0	5
<b>9</b>	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	1	5	0	5
<b>10</b>	Sistema de fidelização de alunos	1	0	5	5	0
<b>11</b>	Monitoramento da satisfação do aluno	0	0	2	0	0
<b>12</b>	Tecnologia dos equipamentos de musculação	0	0	5	0	0
<b>13</b>	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	0	0	5	0	0
<b>14</b>	Avaliação das aulas e dos resultados	0	0	4	0	0
<b>15</b>	Higiene e segurança das aulas	0	0	5	0	0
<b>16</b>	<i>Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)</i>	0	1	5	0	5
<b>17</b>	Gestão da manutenção de equipamentos	1	0	5	5	0
<b>18</b>	Customização das aulas (pilates e <i>personal-trainer</i> )	0	1	5	0	5
<b>19</b>	Entendimento do negócio e análise da concorrência	1	0	5	5	0
<b>20</b>	Fixação do preço do serviço	1	0	5	5	0
<b>21</b>	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	1	5	0	5
<b>22</b>	<i>Benchmarking</i> externo	1	0	4	4	0
<b>23</b>	<i>Benchmarking</i> interno	0	1	5	0	5

**Formulação de Estratégia Competitiva pelo Modelo de Campos e Armas da Competição:  
Verificação da Aplicabilidade e Adequação a uma Rede de Academias de Ginástica**

<b>24</b>	Formulação e alinhamento da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	3	0	0
<b>25</b>	Implementação e controle da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	3	0	0
<b>26</b>	Liderança da alta administração	0	0	3	0	0
<b>27</b>	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	1	5	0	5
<b>28</b>	Redefinição e diversificação da grade de aulas	0	1	5	0	5
<b>29</b>	Definição do processo de <i>marketing</i>	0	1	2	0	2
<b>30</b>	Publicidade, propaganda e <i>merchandising</i>	1	0	2	2	0
<b>31</b>	Realização de promoções e eventos	0	0	2	0	0
<b>32</b>	<i>Marketing</i> promocional, direto e de relacionamento	0	1	2	0	2
<b>33</b>	Propriedade intelectual	0	1	3	0	3
<b>34</b>	Geração de ideias e sugestões	0	0	5	0	0
<b>35</b>	Capacidade de entender o aluno	0	0	1	0	0
<b>36</b>	Concepção e teste da aula	0	1	5	0	5
<b>37</b>	Lançamento de novas aulas	0	1	5	0	5
<b>38</b>	Desenvolvimento de <i>softwares</i> específicos para o negócio	0	0	5	0	0
<b>39</b>	Comportamento ético	0	1	5	0	5

<b>40</b>	Cidadania corporativa	0	1	1	0	1
<b>41</b>	Administração financeira	1	0	4	4	0
<b>42</b>	Disponibilidade de recursos financeiros	1	0	5	5	0
<b>43</b>	Planejamento de recursos humanos	0	0	3	0	0
<b>44</b>	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	0	0	4	0	0
<b>45</b>	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	1	0	3	3	0
<b>46</b>	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3	0	3
<b>47</b>	Administração participativa, motivação de pessoal e sist. de recompensas	0	1	3	0	3
<b>48</b>	Integração entre funcionário e academia	0	0	3	0	0
<b>49</b>	Gestão de talentos	0	0	4	0	0
<b>50</b>	Consultores ou conselheiros externos	0	1	1	0	1
<b>51</b>	<i>Layout</i> ou arranjo físico da piscina	0	1	3	0	3
<b>52</b>	Tecnologia dos equipamentos de natação	0	0	3	0	0
<b>53</b>	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	0	0	3	0	0
<b>54</b>	Tecnologia dos equipamentos de pilates	-	-	-	-	-
<b>SOMA</b>		<b>12</b>	<b>21</b>	<b>206</b>	<b>51</b>	<b>83</b>
<b>INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO</b>				<b>3,81</b>	<b>0,85</b>	<b>0,79</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

### **Fase 5 – Cálculo das variáveis aproveitamento e poderio competitivo**

*Aproveitamento* é a capacidade da empresa em ser competitiva com menor custo e é medido pela diferença entre o foco e a dispersão das armas da competição no mesmo campo da competição. *Poderio competitivo* é a média dos valores do foco de cada campo da competição e de cada campo coadjuvante que formam um subconjunto de campos. O cálculo dessas variáveis não encerra dificuldade, e o resultado está mostrado na Tabela 2. Para maiores detalhes, vide Contador (p. 121-23).

### **Síntese das informações no mapa estratégico**

Todas as informações coletadas e todas as variáveis calculadas foram sintetizadas num mapa estratégico. Essa tabela facilita a formulação da estratégia competitiva de negócio por apresentar, numa única folha, um *mapa estratégico* de cada par produto/mercado.

**Tabela 2 – Mapa estratégico da unidade de São Bernardo do Campo da Italy**

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	Preço	Prêmio e promoção	Qualidade das aulas	Diversidade das aulas	Acesso à academia	Qualidade atendimento	Prazo de atendimento	Imagen aulas e marca	Imagen empresa confiável
<b>Italy São Bernardo</b>	<b>1º</b>				<b>2º</b>		<b>3º</b>		
Valorizados pelos alunos	3º		2º		1º				
Bio Ritmo		1º		2º	3º				
O2	3º			2º	1º				
Lótus		3º		1º	2º				
João Caetano					3º	2º		1º	
<b>VARIÁVEIS</b>									
Foco	0,85	0,80	0,71	0,72	0,76	0,75	0,74	0,59	0,70
Dispersão	0,76	0,80	0,74	0,82	0,73	0,76	0,72	0,78	0,81

Aproveitamento	0,11	0,00	-0,03	-0,10	0,03	-0,01	0,02	-0,19	-0,11
Ordem decrescente dos focos	1º	2º	7º	6º	3º	4º	5º	9º	8º
Ordem decrescente dos aproveitamentos	1º	4º	6º	7º	2º	5º	3º	9º	8º
Campos propostos	3º		1º			2º			4º

Poderio competitivo	MÁXIMO	CAMPOS ATUAIS	CAMPOS PROPOSTOS
	$0,85 + 0,80 + 0,76 = 0,80$	$0,85 + 0,76 + 0,74 = 0,78$	$0,71 + 0,75 + 0,85 + 0,70 = 0,75$

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5.7 6º PASSO: DECIDIR A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO

Como afirma Contador (2008), é pela escolha de diferentes combinações de campos da competição e coadjuvantes que a empresa se diferencia dos seus concorrentes. Assim, o estudo apresentado propôs estratégia competitiva de negócio diferente para cada unidade da Italy, levando em consideração a posição competitiva dos seus concorrentes locais e as especificidades dos clientes de cada cidade em termos de suas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios. O mapa estratégico é o instrumento de análise, pois mostra o posicionamento estratégico de cada concorrente e as preferências de seus clientes, sempre em termos de campos da competição.

Com base principalmente nos mapas estratégicos, foram propostas alternativas de estratégia competitiva de negócio para cada uma das três unidades da Italy e escolhida uma.

Como já mencionado, formular a estratégia competitiva de negócio, para o CAC, é definir o produto para cada mercado e escolher os campos da competição e os coadjuvantes para cada par produto/mercado. Há consenso de que o sucesso da empresa advém da diferenciação. E como ela se diferencia? Segundo o CAC, ela se diferencia por meio de um produto adequado ao mercado a que se destina e pela escolha adequada dos campos da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado.

## Formulação de Estratégia Competitiva pelo Modelo de Campos e Armas da Competição: Verificação da Aplicabilidade e Adequação a uma Rede de Academias de Ginástica

A escolha dos campos da competição e dos coadjuvantes (vide última linha da Tabela 2) foi norteada pelas 13 diretrizes gerais para a formulação da estratégia competitiva de negócio sugeridas por Contador (2008, p. 385-387). Assim, decidiu-se propor que a unidade São Bernardo do Campo da Italy compita nos campos Qualidade das Aulas e Qualidade do Atendimento e eleja Preço e Imagem em Empresa Confiável como campos coadjuvantes.

Contador (2008) observa que até a montagem do mapa estratégico, o processo de formulação da estratégia competitiva de negócio é lógico – todos os passos são previamente determinados. Mas, quando se trata de decisões estratégicas, apenas a lógica não basta, porque é necessário assumir suposições sobre o comportamento dos concorrentes, que é imprevisível, e decidir com base em informações incompletas.

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

### **5.8 7º PASSO: DEFINIR A ESTRATÉGIA COMPETITIVA OPERACIONAL**

Segundo o CAC, para definir a estratégia competitiva operacional é necessário decidir sobre a intensidade das armas da competição da empresa e indicar medidas administrativas para alcançar a pretendida intensidade dessas armas, conforme a seguir exposto.

#### **Decisão sobre a intensidade das armas da competição**

Se a estratégia de negócio está relacionada aos campos da competição, a operacional está relacionada às armas da competição. Pelo modelo CAC, é muito fácil definir a estratégia competitiva operacional, pois sua metodologia está fundamentada na variável foco. Como comprovou Contador (2008, p. 127-154), o foco é a variável que explica a competitividade das empresas, pois, nas pesquisas realizadas para validar o CAC, a média do coeficiente de correlação

de Pearson ( $r$ ) entre o foco e o grau de competitividade foi 0,89, o que corresponde ao coeficiente de explicação ( $r^2$ ) de 0,79 – esse valor significa que o foco explica 79% da competitividade das empresas que participaram das amostras. A dispersão não influencia a competitividade e reflete desperdício de recursos. A intensidade média das armas tem pequena influência na competitividade ( $r^2 = 0,45$ ), que é fruto das armas relevantes (foco).

Definir estratégia competitiva operacional, pela metodologia do CAC, é definir medidas administrativas para aumentar o foco, ou seja, aumentar a intensidade das armas relevantes, e eventualmente diminuir a das irrelevantes para reduzir a dispersão.

No caso da Italy, foram adotadas as recomendações de Contador (2008, p. 400-405) sobre a intensidade que uma arma deve ter em função da sua relevância para os campos da competição e os coadjuvantes. A Tabela 3 mostra, para a unidade de São Bernardo do Campo, a intensidade atual e a proposta das dez armas que devem ter sua intensidade aumentada.

**Tabela 3** – Intensidade das armas atual e proposta para a unidade SBC da Italy

Nº	ARMAS DA COMPETIÇÃO	CAMPOS DA COMPETIÇÃO E COADJUVANTES				INTENSIDADE DA ARMA	
		Qualidade das aulas	Qualidade atendimento	Preço	Imagem aulas e marca	Atual	Proposta
11	Monitoramento da satisfação do aluno	R	R	S	R	2	5
14	Avaliação das aulas e resultados	R	S	S	R	4	5
22	Benchmarking externo	R	S	R	S	4	5
33	Propriedade intelectual	R	I	I	R	3	4
43	Planejamento de recursos humanos	R	R	S	I	3	5
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	R	R	S	S	4	5
46	Sistema de avaliação de pessoal	R	R	I	I	3	5
47	Adm. participativa, motivação e recompensas	S	R	I	R	3	4
48	Integração entre funcionário e academia	S	R	S	I	3	5

**Formulação de Estratégia Competitiva pelo Modelo de Campos e Armas da Competição:  
Verificação da Aplicabilidade e Adequação a uma Rede de Academias de Ginástica**

<b>49</b>	Gestão de talentos	R	R	S	R	4	5
-----------	--------------------	---	---	---	---	---	---

Legenda: R = Arma Relevante; S = Arma semirrelevante; I = Arma irrelevante

Fonte: Elaborado pelos autores.

A metodologia gera estratégia operacional completamente alinhada à estratégia de negócio, pois, como o foco é a variável que mede o alinhamento das armas ao campo da competição, a estratégia competitiva operacional já nasce alinhada à de negócio, pois considera a relevância de cada arma para cada campo. Não há esforço para alinhá-las.

### **Definição das estratégias competitivas operacionais: Plano de ação**

Definida a intensidade que cada arma deve ter para alcançar os valores almejados do foco e da dispersão, falta somente definir medidas administrativas para alcançar esses valores, ou seja, definir o plano de ação, envolvendo investimentos, melhorias, realocações de recursos e eventualmente desinvestimentos. Às vezes é possível realocar recursos produtivos, passando alguns das armas irrelevantes para as armas relevantes, o que reduz os custos da implementação da estratégia competitiva operacional.

A facilidade do processo está no fato de se saber exatamente o que e como fazer, pois as armas da competição já foram identificadas e sua intensidade atual, avaliada. Assim, as pessoas que avaliaram a intensidade da arma sabem exatamente o que é necessário para elevar (ou reduzir) a intensidade dela. A Figura 5, na próxima seção, exemplifica as ações estratégicas para aumentar a intensidade da arma 11 - Monitoramento da satisfação do aluno.

## **6 AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS PELA ITALY**

As estratégias competitivas de negócio, consubstanciadas na definição dos campos da competição e coadjuvantes, e as estratégias competitivas operacionais, consubstanciadas no plano de ação, foram submetidas à avaliação do diretor proprietário da Italy, com o intuito de verificar sua aderência à realidade das academias e se ampliariam sua competitividade.

Como mencionado na Introdução, o CAC não foi apresentado a ele, pois o objetivo não era avaliar o CAC, para o que ele obviamente não possui o arcabouço conceitual necessário, mas sim

avaliar se as estratégias competitivas propostas aumentariam a competitividade da Italy, para o que ele é a pessoa mais capacitada devido ao seu histórico de sucesso, tendo levado a rede à liderança do mercado *fitness* na região do ABC paulista.

Para verificar a aderência à realidade da Italy dos campos da competição e dos coadjuvantes propostos para cada uma das suas três unidades e a aceitabilidade da estratégia competitiva de negócio de cada unidade, foram apresentados ao diretor proprietário os três mapas estratégicos (semelhantes ao mostrado na Tabela 2) e a Figura 4 a seguir, na qual os dois primeiros campos são da competição e os últimos são campos coadjuvantes. A razão de os campos de uma unidade diferir dos das outras se deve às especificidades do ambiente competitivo: os concorrentes de cada unidade são diferentes e as exigências, necessidades e preferências dos clientes de cada unidade são distintas.

Como os campos da competição e os coadjuvantes de cada uma das três unidades da Italy, definidos pelo processo de formulação da estratégia competitiva descrito, foram aceitos pelo diretor proprietário, pode-se concluir que a estratégia competitiva de negócio de cada unidade seria capaz de orientar as ações estratégicas que aumentariam sua competitividade.

**Figura 4** – Campos da competição coadjuvantes de cada unidade da Italy

Unidades da Italy	Campos da competição e coadjuvantes
<b>Santo André</b>	Preço, qualidade das aulas e imagem da marca e de empresa confiável
<b>São Caetano do Sul</b>	Qualidade das aulas, diversidade das aulas, qualidade do atendimento e imagem da marca e de empresa confiável
<b>São Bernardo do Campo</b>	Qualidade das aulas, preço, qualidade do atendimento e imagem da marca e de empresa confiável

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para verificar se as ações estratégicas aumentariam a competitividade de cada unidade da Italy, foram apresentados ao diretor proprietário três questionários, cada um contendo a relação das ações e uma escala tipo Likert para aferir sua concordância com cada ação em cada unidade. Esses questionários são semelhantes ao mostrado parcialmente na Figura 5.

Para cada arma relevante aos campos da competição e coadjuvantes de uma unidade, foram sugeridas mais de uma ação estratégica com o intuito de aumentar a intensidade dessa arma, pois, segundo a tese do CAC, são as armas relevantes que propiciam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. A Figura 5 mostra as três ações estratégicas propostas para aumentar a

Formulação de Estratégia Competitiva pelo Modelo de Campos e Armas da Competição:  
Verificação da Aplicabilidade e Adequação a uma Rede de Academias de Ginástica

intensidade da arma 11 – Monitoramento da satisfação do aluno – relativa à unidade de São Bernardo do Campo.

**Figura 5** – Questionário para avaliação das estratégias competitivas operacionais sugeridas

Assinale abaixo com um (X) a alternativa que mais lhe convier

AÇÕES ESTRATÉGICAS	DT	D	I	C	CT
<b>Arma 11 – Monitoramento da satisfação do aluno (Intensidade atual = 2; Intensidade proposta = 5)</b>					
11.1 Implantar serviço SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) para solucionar as reclamações e usar as sugestões para introduzir melhorias					
11.2 Estabelecer sistema pós-venda para monitoramento de satisfação dos alunos, em contatos pessoais e/ou telefônicos					
11.3 Avaliar o desempenho do atendimento no intuito de monitorar a satisfação dos alunos, identificar fraudes e controlar riscos.					
<b>Legenda:</b> DT = Discordo totalmente; D = Discordo parcialmente; I = Indiferente; C = Concordo parcialmente; CT = Concordo Totalmente.					

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 4 resume o grau de discordância/concordância sobre as propostas de ações estratégicas para cada unidade da Italy, segundo a avaliação de seu diretor proprietário. Na última linha, estão os percentuais para cada opção da escala tipo Likert. Note-se que em apenas cinco das ações propostas, que correspondem a 4,5 %, houve discordância e que em 100, que correspondem a 89,3%, houve concordância parcial ou total.

Nas últimas três colunas, estão os valores do foco das armas no conjunto dos campos da competição e coadjuvantes de cada unidade.

**Tabela 4** – Grau de discordância/concordância do diretor proprietário em relação às ações estratégicas propostas para cada unidade da Italy e valor do foco conjunto

UNIDADES DA ITALY	QUANT. AR	QUANT. AÇÕES	GRAU DE CONCORDÂNCIA					VALOR DO FOCO CONJUNTO		
			DT	D	I	C	CT	ATUAL	PROPOSTO	VARIAÇÃO
S. André	7	25	1	0	0	4	20	0,86	0,93	8,1 %
S. Caetano	9	43	2	0	4	4	33	0,86	0,96	11,6 %
S. Bernardo	11	44	2	0	3	6	33	0,79	0,89	12,7 %
Todas	27	112	5	0	7	14	86			
Todas (%)		100,0	4,5	0,0	6,2	12,5	76,8			
<b>Legenda:</b> DT = Discordo totalmente; D = Discordo parcialmente; I = Indiferente; C = Concorde parcialmente; CT = Concorde Totalmente.										

Fonte: Elaborado pelos autores.

É importante chamar a atenção para o fato de a avaliação das propostas de estratégias ter sido feita apenas pelo proprietário da Italy, pois, para que houvesse algum significado estatístico, ela deveria envolver maior número de pessoas. Entretanto, ele é o único com visão completa e estratégica do seu negócio e com os atributos necessários para tal, o que é comprovado pelo seu histórico de sucesso, uma vez que fundou a rede de academias de ginástica em 1988, é seu dirigente maior desde então e conhece tão profundamente seu negócio que levou a rede à liderança do mercado *fitness* na região do ABC paulista, como mencionado. A única avaliação é uma restrição do estudo, infelizmente inescapável.

## 7 CONCLUSÕES

Deve-se observar que a estratégia competitiva proposta para a Italy considera os elementos essenciais dos modelos de Porter e da RBV, que polarizam hoje a atenção dos estudiosos do tema. Em relação a Porter: 1) as cinco forças (PORTER, 1979) foram consideradas na análise para entender o negócio (subseção 5.4); 2) os campos da competição (Figura 4) são estratégias de diferenciação, conceito similar a uma das estratégias genéricas (PORTER, 1980); e 3) a cadeia de valores (PORTER, 1985) é retratada de forma mais detalhada pelas armas da competição. Em relação a RBV: 1) as armas da competição contemplam os recursos da empresa, já que arma é uma atividade ou um recurso (subseção 2.3); e 2) a concepção do modelo VRIO proposto por Barney (1991) não foi levada em consideração, pois nos dias atuais em poucas situações há um recurso que seja raro e de difícil imitação capaz de diferenciar uma empresa de outra – para diferenciar um recurso de uma empresa do de outra, o CAC usa a intensidade da arma (o sistema de materiais de uma empresa, por exemplo, pode ser mais completo que o de outra).

O estudo teria conclusões mais interessantes se tivesse sido possível formular as estratégias competitivas por outras abordagens. Infelizmente, não houve condições para tal.

Os processos usuais de formulação da estratégia operacional recomendam melhorar os pontos fracos de uma empresa. O CAC é seletivo – só devem ser melhoradas as armas relevantes, que são aquelas poucas que contribuem para a vantagem competitiva nos campos da competição e nos coadjuvantes, campos que definem a estratégia competitiva de negócio. Além disso, pregam o alinhamento da estratégia operacional aos objetivos da empresa, que por serem amplos e gerais levam a muitos critérios de desempenho, o que exige investimento nos recursos relativos a esses vários critérios. O CAC, por alinhar a estratégia operacional à de negócio, propõe que sejam feitos investimentos apenas nos recursos que contribuem para o alcance da vantagem competitiva, exigindo menor investimento.

Como essa questão do alinhamento estratégico tem importância na literatura e é um dos pontos centrais do CAC, ela merece algumas considerações. A revisão feita por Rajapakshe (2002) confirma o consenso entre os estudiosos que ela começou em 1962 com o clássico estudo de Chandler (1962), no qual cunhou a expressão “*structure follows strategy*”, tornando-a uma proposição mundialmente consagrada. Apesar de não ser uma questão nova, ela se mantém até hoje, como evidenciam, por exemplo, os estudos de Preston *et al.* (2006), Reich e Benbasat (2000) e Karahanna e Preston (2013). Também merece citação o de Fuchs *et al.* (2000), que prega a integração do posicionamento da empresa com a capacidade das atividades executivas, modelo que

foi usado por Rathnam *et al.* (2005) para examinar as lacunas entre a estratégia de negócios e a estratégia da tecnologia da informação.

Considerando que o processo de formulação da estratégia competitiva baseado no CAC foi aplicado apenas à rede de academias Italy, as conclusões do estudo são válidas para a realidade dela segundo a avaliação de seu proprietário e, portanto, não podem ser generalizadas para outras empresas. Essa é uma limitação do estudo. Outra é o fato de a avaliação das propostas de estratégias ter sido feita apenas pelo proprietário da Italy.

A dificuldade na aplicação do processo baseado no CAC está na necessidade da descrição do conteúdo e da intensidade das armas, pois exige conhecimento do seu estado da arte, e na elaboração da matriz de priorização das armas, que é trabalhosa.

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

Enfim pode-se afirmar que o estudo relatado neste artigo atingiu os seus objetivos mencionados na Introdução, quais sejam: 1) verificar como aplicar à Italy o processo de formulação da estratégia competitiva baseado no CAC; 2) testar a eficácia desse processo em contribuir para o sucesso dessa empresa, segundo a avaliação do seu diretor proprietário; e 3) avaliar as deficiências e dificuldades da aplicação desse processo.

O esforço desenvolvido no presente estudo buscou atende às três condições de um trabalho científico: contribuição científica, relevância e originalidade. Vejam-se.

A primeira das três contribuições foi verificar que a abordagem clássica – um processo racional e deliberado de formulação de estratégia com o objetivo de maximizar a vantagem a longo prazo (WHITTINGTON, 2001) –, como o CAC, é adequada para formular a estratégia competitiva de uma rede de academias. A segunda foi constatar que o CAC é capaz e suficiente para formular a estratégia competitiva de forma satisfatória e aceitável pelo diretor da Italy. A terceira está em se constituir em mais um passo na direção da generalização da aplicabilidade e adequação do processo, que se soma aos estudos de Meireles da Costa *et al.* (2007) e de Carnielo *et al.* (2010). A relevância do estudo foi evidenciar como uma rede de academias de ginástica, empresa inserida num ambiente bastante competitivo, pode formular suas estratégias competitivas. Sua originalidade está no fato de o processo nunca ter sido aplicado a academias. E a contribuição deste artigo está na disseminação da forma de aplicar esse novo processo de formulação de estratégias de negócio e operacionais.

Evidentemente, o modelo do CAC, como os demais modelos de estratégia possuem limitações. Em termos comparativos, outro ponto que merece ser destacado diz respeito ao alcance das vantagem competitiva: enquanto o CAC privilegia as armas escolhidas pelos gestores em decorrência da sua relevância aos campos da competição da empresa, o modelo VRIO (BARNEY, 1991), por exemplo, propõe a obtenção de recursos valiosos, raros, de difícil imitação e organizados para o alcance de vantagem competitiva.

Decorre então, que a crença na existência da “melhor” estratégia competitiva é uma herança positivista que representa não apenas um contrassenso no plano epistemológico, mas também grave inconveniente no plano prático, como esclarece Genelot (2001, p. 217): “uma organização não existe no estado natural, é uma construção subjetiva; fixando-se em uma dada representação que se crê ótima, bloqueia-se o espírito para a inovação”. Nas palavras do próprio desse autor: “ela não deixa espaço para sugestões de melhorias, à riqueza das múltiplas visões subjetivas”. Em consonância com o pensamento de Mintzberg (2000, p. 367-368), essa reflexão corrobora esse pensamento ao criticar a postura dos acadêmicos como “donos de modelos” plenos e suficientes: “como açougueiros, os acadêmicos e consultores esquadrejam a realidade para sua própria conveniência [...] gerentes não se permitem esses luxos. Eles podem usá-la somente se permanecer intacta como um ser vivente”.

Assim, as polêmicas que podem ser suscitadas acerca da comparação das abordagens estratégicas não fornecem respostas, mas, sim, sugerem perspectivas de que em uma determinada organização o processo de formulação da estratégia assenta-se em premissas nem sempre coerentes, visto que o ambiente da competição empresarial, pelas suas incertezas e riscos, não permite tal precisão.

Para estudos futuros, recomenda-se aplicar o processo de formulação da estratégia competitiva baseado no CAC a outras academias e a empresas de outros setores. Além disso, sugere-se formular as estratégias competitivas para uma empresa adotando também outras abordagens e comparar os diversos resultados.

## REFERÊNCIAS

- Alves, Rubem (2004) Filosofia da Ciência. São Paulo: Ed. Loyola, 8<sup>a</sup> ed.
- Ansoff, Igor (1988) The new corporate strategy. John Wiley & Sons.
- Barney, Jay (1986a) Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32 (10), 1231-1241.
- \_\_\_\_\_. (1986b) Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11 (3), 656-665.
- \_\_\_\_\_. (Mar 1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Bloomington, 17 (1), 99-120.
- \_\_\_\_\_. (Nov 2001) Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, New York, 27 (6), 643.
- Bergallo, C. (2004) Uma breve panorâmica sobre a indústria do fitness. Disponível em <[http://www.acadbrasil.com.br/artigos/artigos\\_mercado\\_01.htm](http://www.acadbrasil.com.br/artigos/artigos_mercado_01.htm)>.
- Carnielo, M. T., Contador, J. C., Bazanini, R. (2010) Formulação de estratégias competitivas pelo modelo de campos e armas da competição: Verificação da aplicabilidade a um hospital. In: XXVI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Anais... Vitória, ANPAD.
- Chandler, A. D (1962). *Strategy and Structure: Chapters in History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- Contador, J. Celso (2008) Campos e armas da competição. São Paulo: Saint Paul.
- \_\_\_\_\_. (2003) Modelo para aumentar a competitividade industrial. São Paulo: Blücher.
- \_\_\_\_\_. (jan/mar 1995a) Campos da competição. *Revista de Administração (USP)*, São Paulo, 30 (1), 32-45.
- \_\_\_\_\_. (abr/jun 1995b) Armas da competição. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, 30 (2), 50-64.
- \_\_\_\_\_. (dez 2001) Modelo geral das atividades da empresa. *Revista Gestão & Produção (UFSCar)*, São Carlos, 8 (3), 219-236.

Formulação de Estratégia Competitiva pelo Modelo de Campos e Armas da Competição:  
Verificação da Aplicabilidade e Adequação a uma Rede de Academias de Ginástica

- Fuchs, P. H., Mifflin, K. E., Miller, D.; Whitney, J. O (2000) Strategic integration: Competing in the age of capabilities. California Management Review.
- Genelot, D. (2001). Manager dans la complexité — reflexions à l'usage des dirigeants. 3. ed. Paris: Insep Consulting.
- Karahanna, E., Preston, D. S. (2013) The Effect of Social Capital of the Relationship Between the CIO and Top Management Team on Firm Performance. Journal of Management Information Systems, 30 (1).
- Krogh, G., Ross, J. (1995) A perspective on knowledge, competence and strategy. Personal Review, Farnborough, 24 (3), 56-76.
- McCarthy (2003) J IHRSA Guide to the health club industry for leaders & investor. Boston.
- Meireles da Costa, M.; Sanches, Cida; Marietto, M. L.; Silva, O. R.(2007) Campos e armas da competição: Um modelo para formular estratégia de produção nas pequenas e médias empresas. Administração e Inovação, São Paulo, 4 (3).
- Minayo, M. C. S. (Org.) (1998) Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 6.ed. Petrópolis: Vozes.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel (2000). Safári de estratégia. Porto Alegre: Bookman.
- Peteraf, M.A. (1993) The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. Strategic Management Journal, West Lafayette, Indiana, USA Chichester, 14 (3).
- Popper, Karl (1968) The logic of scientific discovery. New York: Harper & Row.
- \_\_\_\_\_(1977) Autobiografia Intelectual. São Paulo: Cultrix.
- Porter, Michael (Nov/Dec 1979) How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, 137-145.
- \_\_\_\_\_(1980) Competitive Strategy. New York: Free Press.
- \_\_\_\_\_(1985) Competitive Advantage. New York: Free Press.
- Preston, D. S., Karahanna, E, Rowe, F. (2006) Development of shared understanding between the chief information officer and top management team in U.S. and French organizations: A cross-cultural comparison. IEEE Transactions on Engineering Management 53 (2).

Rajapakshe, W. (2002) Strategy and structure re-examined. *Vidyodaya: Journal of Management Science*, 1 (1&2).

Rathnam, R.G., Johnsen, J.; Wen, H. J. (Winter 2004-2005) Alignment of business strategy and IT strategy: a case study of a fortune 50 financial services company. *Journal of Computer Information Systems*.

Reich, B. H.; Benbasat, I. (2000) Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. *MIS Quarterly* 24 (1).

Slywotzky, Adrian (nov/dez 2007). Risco: a melhor solução. *HSM Management*, 65.

Whittington, R. (2001) What is strategy – and does it matter? London: Thomson.

Yin, R. K. (2005) Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

Zaccarelli, Sérgio B. (2000) Estratégia e sucesso nas empresas. São Paulo: Saraiva.

---

**Recebido: 30/01/2013**

**Aprovado: 29/03/2013**