

ARTEFATO PARA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE EMPRESAS: UMA APLICAÇÃO

Winston Aparecido Andrade¹

José Luiz Contador²

José Celso Contador³

RESUMO

Apresenta-se nesse artigo o processo utilizado na construção de um artefato para formulação da estratégia competitiva de empresas de produção de embalagens industriais, ilustrando sua utilização pela aplicação em uma dessas empresas. Adotou-se na sua modelagem o processo fornecido pelo modelo de campos e armas da competição (CAC) cuja justificativa para sua adoção é feita por meio de um estudo comparativo com as duas principais correntes da perspectiva da vantagem competitiva (Porter e RBV). O artefato foi construído com base em uma empresa piloto e testado em quatro outras empresas do mesmo segmento de negócio, todas elas de pequeno porte. Foi avaliado por meio de questionário submetido a essas quatro empresas, tendo obtido reconhecimento bastante positivo dos empresários, tanto sobre a eficácia do processo em fornecer alternativas de estratégias competitivas aceitáveis, como sobre a efetividade do software que dá suporte ao artefato. Aplica-se a qualquer empresa de produção de embalagens, pois fundamenta-se no rol de armas (recursos interno da empresa) da competição que é o mesmo para um mesmo segmento de negócio, conforme propõe o CAC

Palavras-chave: Vantagem competitiva. Formulação de estratégias competitivas. Artefato. Design Science. Empresa de produção de embalagens.

1 INTRODUÇÃO

A formulação de estratégias empresariais é uma tarefa complexa, o que leva inúmeras empresas a não realizá-la, principalmente as de pequeno porte que não dispõem de pessoal qualificado nessa tarefa e de recursos financeiros para contratar consultores. Se existisse um artefato para esse fim, desenvolvido de acordo com a abordagem *design science* que funcionasse como um tutorial, essa tarefa seria bastante facilitada.

¹Mestre em Administração. E-mail: winstonmatematico@gmail.com

²Livre-docente em Organização da Produção. E-mail: jluz@feg.unesp.br

³Livre-docente em Organização da Produção. E-mail: celsocontador@terra.com.br

O termo *design science* designa o conjunto de disciplinas que, diferentemente das ciências naturais e das humanas, trata da realidade social ou material, como engenharia, medicina e administração (AkeneRomme, 2009). Segundo Aken (2005), a finalidade das pesquisas em *design science* é desenvolver conhecimento que possa ser usado por profissionais para solução de problemas reais das suas áreas de atuação. O cerne dessa abordagem, e que se constitui na sua parte mais visível, está na construção e uso de artefatos (Wastell, Sauer&Schmeink, 2009). Artefato é um objeto construído pelo homem para realizar uma função desejada (Simon, 1969), como os sistemas de informação e as próteses ortopédicas.

No presente caso, o artefato é constituído por um software que, por meio de um processo autoinstrutivo, permite ao usuário, mesmo sem conhecimentos sobre a perspectiva da vantagem competitiva, formulara estratégia competitiva de qualquer empresa de produção de embalagens. Desnecessário frisar a importância desse tipo de empresa para os diversos setores da economia.

Entretanto, cabe indagar se é possível desenvolver um artefato para a formulação de alternativas de estratégia competitiva de empresas diante do fato de que a estratégia não é um problema de lógica, pois há oponentes com reações imprevisíveis, e a decisão precisa ser tomada sobre informações incompletas, como pensam, por exemplo, Zaccarelli (2000) e Hafsi e Martinet (2008).

O modelo de campos e armas da competição (CONTADOR, 2008) mostrou que a resposta a essa pergunta é sim. Isto porque, na verdade, constata-se que apenas a decisão sobre qual alternativa de estratégia adotar não é um problema de lógica, enquanto que todo o processo que leva a municiar a alta administração com as informações necessárias à tomada de decisão estratégica pode ser revestido de lógica.

Com base nessa constatação, Contador (2008) apresentou um processo para formulação de alternativas de estratégias competitivas que possui as características necessárias à construção de um artefato, quais sejam: 1) ser modelável, no sentido de satisfazer as três características citadas por Ackoff e Sasieni (1971): a) simples de entender, resolver e aplicar; b) fornecer uma representação completa e realista do problema real; e c) explicitar a relação de causa-efeito entre as leis que governam o comportamento do sistema modelado e o desempenho desse mesmo sistema; e 2) possuir abrangência suficiente para

gerar solução com certo grau de universalidade que permite ser compartilhada por classes de empresas, conforme assinalam Hevner, Marche Park (2004).

A segunda condição é atendida, pois o processo fornecido pelo CAC fundamenta-se no rol de armas (recursos interno da empresa) da competição que é o mesmo para um mesmo segmento de negócio, e que se aplica, portanto, a qualquer empresa de produção de embalagem.

Assim, adotou-se o referido processo como base para construção do artefato gerador de alternativas de estratégias competitivas, que é aplicável a qualquer empresa de produção de embalagens (pallets de madeira, papelão corrugado, etc.).

O artefato foi desenvolvido com base em uma empresa piloto e aplicado em outras quatro empresas para sua avaliação, todas elas de pequeno porte. A avaliação foi feita por meio de dois questionários enviados a cada uma dessas quatro empresas: um para avaliar a eficácia do artefato (ou do processo fornecido pelo CAC) em fornecer alternativas estratégias competitivas aceitáveis e, outro, para avaliar a efetividade do software que dá suporte ao artefato.

O questionário para avaliar a eficácia do artefato contava com 15 afirmativas e aquele para avaliar a efetividade do software, com 19. A cada afirmativa, foram oferecidas cinco opções de resposta: Concordo Totalmente (CT); Concordo Parcialmente (CP); Discordo Parcialmente (DP); Discordo Totalmente (DT); e Não Sei Responder (NS). Como as afirmativas expressavam situações favoráveis, as duas primeiras opções de respostas indicavam uma avaliação positiva dos respondentes. Com isso, o questionário para avaliar a eficácia do artefato, obteve 68 respostas e o questionário para avaliação da efetividade do software teve 76 respostas. A Tabela 1 exibe a frequência de respostas para cada opção, para ambos os questionários.

Tabela 1 - Resultados da avaliação do artefato

Questionário	CT	TC	NS	TD	DT
Avaliação da eficácia do artefato	39	22	6	1	0
Avaliação da efetividade do software	31	11	6	1	0

Fonte: os autores

A Tabela 2 exibe algumas afirmativas de caráter menos específico que constaram em

ambos os questionários com as frequências de repostas das quatro empresas fornecidas nas duas últimas colunas.

O propósito deste artigo é, além de apresentar a construção e o funcionamento do artefato, expor a base teórica que deu sustentação ao seu desenvolvimento. Na seção 1, Referencial teórico, são apresentados o modelo de campos e armas da competição e um estudo comparativo deste com as principais correntes da perspectiva da vantagem competitiva. Na seção 2 é feita, já com a utilização do artefato, a aplicação do processo para formular a estratégia competitiva fornecido pelo CAC em uma das empresas. A última seção apresenta as considerações finais.

A ideia sobre a formulação da estratégia competitiva por meio de um artefato e com base no modelo de campos e armas da competição foi inicialmente proposta por Raymundo, Contador e Contador (2014).

Tabela 2 - Algumas afirmativas que contaram nos questionários de avaliação

Sobre a avaliação do processo fornecido pelo CAC	CT	CP
a) Foi fácil entender o processo de formulação da estratégia competitiva fornecido pelo CAC	3	1
b) O CAC permite formular a estratégia competitiva da empresa com facilidade	4	0
c) O CAC desmitificou a tarefa de formulação da estratégia competitiva	4	0
Sobre a avaliação da efetividade do software	CT	CP
a) O software foi suficiente para orientar a formulação da estratégia competitiva da empresa	4	0
b) Com o software eu aprendi como formular a estratégia competitiva da minha empresa	3	1
c) O software dispensa o uso de consultores externos para formulação da estratégia de empresas	4	0

Fonte: os autores

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados os principais conceitos sobre o CAC, o processo para formulação de alternativas de estratégias competitivas por ele fornecido, além de fazer uma discussão teórica para comparar esse modelo com os pensamentos de Porter e da Visão Baseada em Recursos (RBV), as duas principais correntes da perspectiva da vantagem competitiva. Esta discussão tem por objetivo justificar a opção pelo CAC para a construção do artefato.

2.10 modelo de campos e armas da competição

O modelo de campos e armas da competição (CONTADOR, 2008) surge na década de 2000 sendo que seus estudos começaram anteriormente (CONTADOR, 1995a, 1995b). Esse modelo alia duas concepções bastante distintas e que têm sido, de um modo geral, tratadas isoladamente na literatura especializada: a concepção de que a competitividade da empresa provém predominantemente do seu posicionamento no mercado, como pensa Porter, (posicionamento representado por alguns dos 14 campos da competição citados à frente, como preço e qualidade do produto) e a concepção de que ela provém basicamente dos seus fatores internos, como postulam os autores adeptos da *RBV*, (fatores denominados armas da competição).

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, prazo de entrega), e as segundas, às armas da competição (como propaganda, pessoal, equipamentos). 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 interessam apenas à empresa, que as utiliza para tentar superar os concorrentes na conquista do cliente.

2.2 Conceito de campo da competição

Contador (2008) define **campo da competição** como 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.

A configuração apresentada por Contador (2008, p.19) fornece os 14 campos da competição agregados em cinco macrocampos:

- *Competição em preço*: 1) em preço propriamente dito; 2) em condições de pagamento; e 3) em prêmio e/ou promoção;
- *Competição em produto* (bem ou serviço): 4) em projeto do produto; 5) em qualidade do produto; e 6) em diversidade de produtos;
- *Competição em atendimento*: 7) em acesso ao atendimento; 8) em projeto do atendimento; e 9) em qualidade do atendimento;
- *Competição em prazo*: 10) em prazo de entrega do produto; e 11) em prazo de atendimento;

- *Competição em imagem*: 12) do produto e da marca; 13) de empresa confiável; e 14) em responsabilidade social (nos aspectos preservacionista e cívico).

Contador (2008) define também outro tipo de campo: **coadjuvante**. Enquanto o campo da competição é aquele no qual a empresa vai efetivamente criar ou manter vantagem competitiva, o campo coadjuvante é aquele que complementa a estratégia competitiva de negócio da empresa. É um campo auxiliar que contribui para o alcance e a manutenção das suas vantagens competitivas. Assim como 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 listados anteriormente.

Uma combinação entre um ou dois campos da competição e um ou dois coadjuvantes representa a estratégia competitiva de negócio e a estratégia de posicionamento do produto ou da empresa no mercado e retrata as maneiras de a empresa se diferenciar das concorrentes.

Conceito de arma da competição.

Contador (2008) define **arma** como qualquer atividade executada ou qualquer recurso administrado por um grupo de funcionários da empresa com atribuições homogêneas. Se uma arma for utilizada pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva, então ela adquire status de **arma da competição**.

Uma empresa possui dezenas de armas, mas apenas as que possuem conteúdo estratégico são 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 vantagem competitiva a seus produtos ou a si própria.

O conjunto das armas da competição da empresa e suas respectivas intensidades representam sua estratégia competitiva operacional.

Conforme Contador (2008), as armas da competição são classificadas, segundo sua importância para a competição, em armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes para cada campo da competição, cujas definições são:

- *Arma relevante*, arma que proporciona elevada vantagem competitiva à empresa no campo escolhido para competir – sua alta intensidade é o que proporciona competitividade à empresa;

- *Arma irrelevante*, arma que não propicia vantagem competitiva à empresa e que deve ter baixa intensidade, exigindo pequeno investimento; e
- *Arma semirrelevante*, arma que proporciona mediana vantagem competitiva à empresa no seu campo da competição e no coadjuvante e que deve ter intensidade mediana, não sendo justificável um alto investimento.

2.3 As variáveis quantitativas do modelo

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

1. *Grau de competitividade* da empresa, medido por um indicador de crescimento de mercado num dado período de tempo, assegurada uma rentabilidade satisfatória.
2. *Intensidade da arma* é o grau de eficácia com que a arma é utilizada pela empresa, ou aptidão e alcance de uma arma, variável discreta com domínio no intervalo [1 e 5].
3. *Intensidade média das armas* é a média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa, variável contínua com domínio no intervalo [1 e 5].
4. *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 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.
5. *Dispersão*, o mesmo que dispersão das armas no campo da competição, é a variável que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva nos campos escolhidos para competir, e é o oposto do foco. É uma variável contínua, com domínio no intervalo [0 e 1], definida pelo cociente entre a soma da *intensidade das armas irrelevantes* para aquele campo e a soma da *intensidade máxima possível* de ser obtida em tais armas.
6. *Aproveitamento* é a capacidade da empresa em ser competitiva com menor custo e é medido pela diferença entre o foco e a dispersão em um mesmo campo da competição.
7. *Poderio competitivo*, medido em relação a um subconjunto de campos, é dado pela média dos focos nesse subconjunto.

2.4 Conceitos de competitividade, estratégia e vantagem competitiva

Segundo o CAC, competitividade é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de vantagens competitivas.

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

Par produto/mercado é a entidade caracterizada simultaneamente pelo produto e pelo mercado, e indica que se um deles mudar, o par também muda.

A formulação da estratégia competitiva operacional consiste na escolha das armas da competição a serem usadas pela empresa e na determinação da intensidade de cada arma. As armas relevantes aos campos da competição e coadjuvantes escolhidos pela empresa promovem o alinhamento entre a estratégia operacional e a estratégia de negócio.

2.5 A tese do modelo e os condicionantes da competitividade da empresa

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, p. 17). Essa proposição, que foi enunciada como tese, foi validada por meio das pesquisas realizadas por Contador em 176 empresas de 12 setores 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.

Segundo Contador (2008), 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 de cada arma em função da sua relevância para a competição; e 4) alinhamento das armas aos campos da competição e aos coadjuvantes.

O processo de formulação da estratégia competitiva fornecida pelo modelo busca assegurar o atendimento a esses quatro condicionantes da competitividade.

3 Formulação da estratégia competitiva pelo CAC

Contador (2008) apresenta um processo com passos bem delineados para a formulação da estratégia competitiva da empresa, suficientemente detalhados para permitir sua implementação, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 – Passos do processo de formulação da estratégia competitiva pelo CAC

-
- | | |
|-----------------|---|
| Passo 1 | Delinear o negócio: definição dos pares produto/mercado e explicitação das exigências, necessidades, preferências e expectativas do cliente que a empresa deseja satisfazer a partir de seu produto/ serviço traduzidas em termos de campos da competição |
| Passo 2 | Fixar os objetivos permanentes, que reflitam o pensamento dos proprietários, traduzidos em campos da competição |
| Passo 3 | Estruturar o sistema de inteligência competitiva da empresa |
| Passo 4 | Entender o negócio, que consiste em entender o macroambiente empresarial e a estrutura do setor (os clientes e os fornecedores; os concorrentes atuais e os potenciais; e tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes) |
| Passo 5 | Identificar os campos de interesse para cada par produto/mercado (campos da competição e coadjuvantes atuais da empresa; os valorizados pelos clientes e os escolhidos pelos concorrentes) |
| Passo 6 | Determinar o conjunto das armas da competição da empresa e classificar essas armas segundo sua relevância para competir em cada um dos campos de interesse |
| Passo 7 | Avaliar a intensidade com que a empresa utiliza as armas da competição (no caso da empresa já existente) e calcular as variáveis quantitativas do modelo |
| Passo 8 | Formular alternativas de estratégia competitiva de negócio com base no mapa estratégico da empresa. |
| Passo 9 | Decidir a estratégia competitiva de negócio |
| Passo 10 | Definir a estratégia competitiva operacional, ou seja, a intensidade de cada arma da competição. |
| Passo 11 | Definir as ações administrativas para implementar a estratégia competitiva operacional |
-

Fonte: Adaptado de CONTADOR (2008).

Esse processo deve ser aplicado a cada par produto/mercado para o qual a empresa deseja formular uma estratégia competitiva. Os passos 1, 3, 4 e 5 são objetivamente traduzidos em função de campos da competição, e os demais podem ser implantados por meio de instruções padronizadas e de rotinas computacionais, exceção do passo 9, por se

tratar de uma decisão estratégica. Essas características tornam esse processo adequado para construção de um artefato.

Os quatro primeiros passos compreendem a preparação para a formulação da estratégia competitiva, fundamentada principalmente na organização da empresa para esse fim e na obtenção das informações qualitativas necessárias.

A organização da empresa subentende a estruturação do sistema de *inteligência competitiva da empresa*, um sistema de informação estratégica e, organizacionalmente, deve ser composto por uma assessoria de inteligência competitiva e um comitê de avaliação. Este comitê é composto por especialistas das diversas áreas funcionais da empresa cuja função é fornecer informações e avaliar as estratégias competitivas de negócio e operacionais propostas pela assessoria de inteligência competitiva. É essa assessoria que cuidará da formulação da estratégia competitiva da empresa.

Os passos 1, 3, 4 e 5 devem ser objetivamente traduzidos em termos de campos da competição, e os demais podem ser implantados por meio de instruções padronizadas e de rotinas computacionais, exceção do passo 9, por se tratar de uma decisão estratégica. Essas características tornam esse procedimento adequado para construção de um artefato.

Os passos de 5 a 7 compreendem a identificação do posicionamento competitivo da empresa, o diagnóstico sobre seu atual poder competitivo, expresso pelas variáveis foco e dispersão nos campos da competição de interesse da empresa. Essas informações são explicitadas no mapa estratégico atual da empresa. No passo 8, são formuladas alternativas de estratégia competitivas de negócio, cada uma delas configurada pela indicação de um ou dois campos da competição e mais um dois ou campos coadjuvantes, destacando as características, vantagens e desvantagens de cada alternativa. O passo 9 é uma decisão estratégica e cabe à direção da empresa tomá-la. O passo 10 garante o alinhamento da estratégia operacional à de negócio pela correta definição da intensidade das armas da competição conforme sua relevância para competir nos campos definidos pela estratégia de negócio (alta intensidade para as relevantes, média intensidade para as semirrelevantes e baixa, para as armas irrelevantes). O último passo trata da implementação da estratégia competitiva escolhida pela empresa.

Como tratar cada um desses passos será mostrado na seção 2.

1.3 OCAC e as principais correntes da perspectiva vantagem competitiva

A chamada era do Planejamento Estratégico imperou desde meados dos anos de 1960 até finais dos anos de 1970, época em os desafios competitivos não eram significativos, e por isso focava-se no 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 perspectiva 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*.

Essa perspectiva fundamenta-se em dois modelos: o da organização industrial com retornos acima da média (*OI*), e o baseado em recursos com retornos acima da média (ou *ResourceBasedView– RBV*).

O primeiro deles já considerava a predominância do ambiente externo na estratégia da empresa (para melhor entendimento, ver Parnell, 2006). Pressupõe que a maioria das empresas dispõe de recursos internos semelhantes e, portanto, seu desempenho econômico dependerá do potencial de lucro oferecido pelo setor industrial a que pertence e das suas habilidades em utilizar os recursos internos de forma direcionada às estratégias exigidas pelo mercado externo (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 15).

Esse modelo dá origem à concepção da estratégia competitiva de Porter, que teve a perspicácia para perceber a importância do ambiente externo da empresa e do posicionamento dela nesse ambiente e apresentou, em 1979, as cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria e as estratégias genéricas (PORTER, 1979, 1980). Mais tarde, disseminou o conceito de vantagem competitiva (PORTER, 1985). Assim, Porter passou a exercer forte influência sobre os meios acadêmico e empresarial.

A prevalência que Porter atribuiu aos fatores externos fez surgir a *RBV (Resource-BasedView)*, cuja 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).

A *RBV* é um modelo de desempenho que vê os recursos e capacidades controlados pela empresa como fontes de vantagem competitiva que, segundo Barney (1991), devem ser valiosos, raros, de difícil imitação e organizados (modelo *VRIO*, BARNEY, 1991). Também teve grande importância para a evolução do modelo, o conceito de competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Porter e *RBV* sintetizam as duas principais correntes de pensamento sobre vantagem competitiva e, atualmente, elas são vistas como complementares: a escolha do mercado mais atraente deve ser feita com base nos preceitos do modelo de *OI*, e a escolha, desenvolvimento e uso de recursos, de capacidades e de competências devem ser feitos com base na *RBV* (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008, p. 16).

O modelo de campos e armas da competição, de certa forma, alia as concepções de Porter e da *RBV* que têm sido, de um modo geral, tratadas isoladamente na literatura especializada. Ou seja: a concepção de que a competitividade da empresa provém predominantemente do seu posicionamento no mercado, como pensa Porter, (posicionamento representado por alguns dos 14 campos da competição citados na subseção 1.1, como preço e qualidade do produto) e a concepção de que ela provém basicamente dos seus fatores internos, como postulam os autores adeptos da *RBV*, (fatores denominados armas da competição).

OCAC é um modelo qualiquantitativo (trabalha também com variáveis quantitativas) e possui um pensamento central, consubstanciado na sua tese, que orienta a formulação das estratégias competitivas e gera estratégias competitivas operacionais alinhadas à estratégia competitiva de negócio.

Quanto à formulação da estratégia competitiva de empresas utilizando-se os constructos fornecidos por Porter e pela *RBV*, muito pouco se tem avançado. Parece que quem primeiro apresentou um roteiro para esse fim foram Hitt, Ireland e Hoskisson (2008). Raymundo, Contador e Contador (2013) mostram como utilizar os conhecimentos fornecidos por essas duas correntes de pensamento em cada passo desse roteiro, o que está exibido nas Figuras 2 e 3. Como se verifica, esse roteiro está muito longe de fornecer um procedimento com as características necessárias à construção de um artefato apresentadas na Introdução.

Pesquisa na base de dados *Scopus* com a palavra “competitivestrategy” no título e “Porter” ou “RBV” no título, no resumo ou em palavras-chave retornou 63 documentos desde 1986. De maneira geral, esses trabalhos tratam da aplicação dos conhecimentos fornecidos por ambas abordagens na formulação da estratégia competitiva de empresas, mas nenhum deles apresenta algum roteiro para esse fim.

Pelo apresentado nas Figuras 2 e 3, fica clara opção pelo *CAC* para gerar um artefato para formulação da estratégia competitiva de empresas.

Figura 2 –Roteiro para a formulação da estratégia competitiva segundo o modelo de *OI* com apoio dos conceitos de Porter

Desenvolver os passos seguintes:	Utilizando, respectivamente:
1. Estudar o ambiente externo, principalmente o ambiente da indústria (setor).	⇒ A análise de fatores econômicos, sociais, tecnológico, etc. mais as cinco forças competitivas.
2. Identificar uma indústria (setor) com alto potencial de retornos acima da média.	⇒ A análise da rentabilidade do setor.
3. Formular uma estratégia para obter retornos acima da média.	⇒ As cinco forças competitivas, as três estratégias genéricas e o conceito de posicionamento estratégico.
4. Desenvolver ou adquirir os ativos e as capacidades necessários para implantar a estratégia.	⇒ Análise dos recursos e capacitações da empresa
5. Utilizar os pontos fortes e fracos da empresa para implantar a estratégia.	⇒ A análise da cadeia de valores.

Fonte: Raymundo, Contador e Contador (2013).

Figura 3 –Roteiro para a formulação da estratégia competitiva segundo a visão baseada em recursos com apoio dos conceitos de Porter e da *RBV*

Desenvolver os passos seguintes:	Utilizando, respectivamente:
1. Identificar os recursos tangíveis e intangíveis da empresa e estudar seus pontos fortes e fracos em relação aos concorrentes.	⇒ Os conceitos fornecidos por Barney (1991).
2. Analisar e qualificar os recursos tangíveis e intangíveis da empresa.	⇒ Os critérios de vantagens sustentáveis: valiosos, raros, difícil de imitar e organizados.
3. Identificar as capacitações da empresa (execução de uma atividade de forma integrada a partir dos seus recursos).	⇒ A análise da cadeia de valores.
4. Localizar uma indústria (setor) que apresente as oportunidades que possam ser exploradas pelas capacitações da empresa.	⇒ O modelo de <i>OI</i> de retornos acima da média.
5. Formular uma estratégia que melhor permita à empresa	⇒ Não especificado

utilizar suas capacitações no tocante às oportunidades do ambiente externo.

6. Estabelecer uma estratégia operacional para aprimorar os recursos internos com o objetivo de fortalecer as capacitações adotadas na estratégia de negócio. \Rightarrow Não especificado
-

Fonte: Raymundo, Contador e Contador (2013)

2 O ARTEFATO

Nesta seção será feita a apresentação do artefato, ilustrada com sua utilização na formulação da estratégia competitiva em empresas de produção de embalagem.

O software é composto das sete telas seguintes:

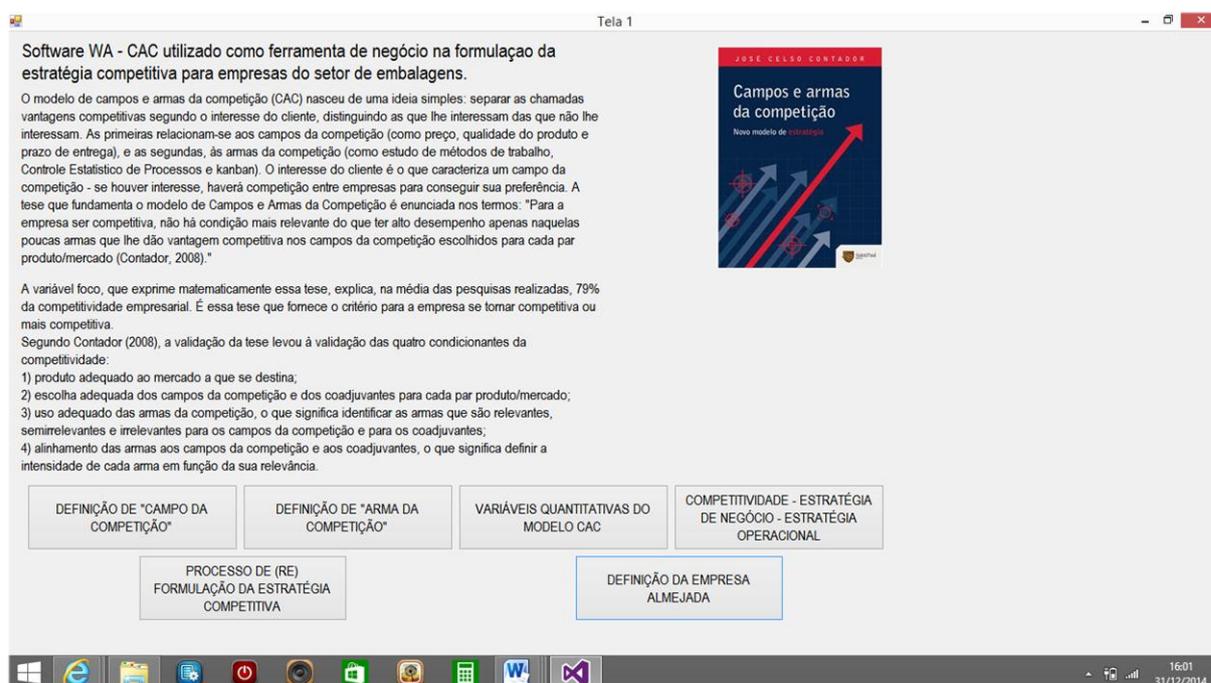
- a) Tela de apresentação do software
- b) Tela para inserção de dados relativos à empresa
- c) Tela para indicar os campos da competição valorizados pelos clientes e os escolhidos pelos concorrentes
- d) Tela para análise do ambiente e entendimento do negócio
- e) Tela para decisão sobre a estratégia competitiva de negócio
- f) Tela para avaliar/definir a intensidade das armas e para calcular foco e dispersão
- g) Tela do mapa estratégico

Para sanar eventuais dúvidas sobre a explicação das telas, que é muito sucinta, recomenda-se ao leitor consultar o livro de Contador (2008).

a) Tela de apresentação do software

Utilizada como uma tutoria, apresenta as variáveis e os principais conceitos do CACem cinco caixas de diálogo que, quando selecionadas, exibem os conceitos do modelo necessários para seu entendimento e os termos utilizados pelo modelo. A Figura 3 reproduz essa tela.

Figura 3. Tela de apresentação do software



Fonte: os autores

b) Tela para inserção de dados relativos à empresa

Nesta tela, exibida na Figura 4, são informados o par produto/mercado para o qual a empresa deseja formular a estratégia competitiva, os objetivos permanentes da empresa e os campos da competição que a empresa atualmente entende que compete.

Os objetivos permanentes devem ser definidos pelo proprietário da empresa baseado em seus valores, traduzindo o que eram a missão e a visão da empresa no planejamento estratégico clássico. É importante que sejam traduzidos em termos de campos da competição, conforme solicita a tela da Figura 4. Este é um diferencial do CAC, pois mostram com maior clareza como a visão e a missão da empresa podem ser realizadas.

O artefato admite três campos da competição para representar a estratégia de negócio, que é uma configuração adequada pela experiência do autor do modelo. O primeiro campo é o da competição e, os outros dois são os coadjuvantes.

c) Tela para indicar os campos da competição valorizados pelos clientes e os escolhidos pelos concorrentes

Para identificar os campos da competição valorizados pelos clientes, a empresa deve fazer uma pesquisa junto aos seus mais importantes compradores. Já a identificação dos campos adotados pelos concorrentes pode ser feita por meio de análise de suas peças publicitárias ou mesmo através da opinião dos proprietários e diretores da empresa, que normalmente têm boa percepção da atuação dos concorrentes. A Figura 5 exibe essa tela

Figura 4 – Tela para inserção de dados relativos à empresa

Tela 2

CLIQUE AQUI PARA ENTENDER O QUE É PAR PRODUTO/MERCADO

PAR PRODUTO/MERCADO

Pallet FBR / empresas de transporte logístico, de produção de linha branca e supermercados atacadistas

CLIQUE AQUI PARA ENTENDER O QUE SÃO OS OBJETIVOS PERMANENTES

OBJETIVOS PERMANENTES

Render o mercado de embalagem, fornecer pallets de fontes sustentáveis, atendendo a normas específicas do setor que garantam a qualidade do produto sem prejuízo do meio ambiente

Trabalhar para ser reconhecida como uma empresa de excelência e referência no setor valendo-se de novas tecnologias para garantir a produtividade e consequentemente, preços mais competitivos que os da concorrência

CLIQUE AQUI PARA CONHECER MELHOR OS CAMPOS DA COMPETIÇÃO

CAMPOS DA COMPETIÇÃO UTILIZADOS ATUALMENTE PELA EMPRESA

CAMPO DA COMPETIÇÃO

PREÇO

PRIMEIRO CAMPO DA COMPETIÇÃO COADJUVANTE

CONDIÇÕES DE PAGAMENTO

SEGUNDO CAMPO DA COMPETIÇÃO COADJUVANTE

PRAZO DE ENTREGA DO PRODUTO

CAMPOS DA COMPETIÇÃO QUE PODEM SER UTILIZADAS PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS PERMANENTES

CAMPO DA COMPETIÇÃO

PREÇO

PRIMEIRO CAMPO DA COMPETIÇÃO COADJUVANTE

IMAGEM DE EMPRESA CONFIÁVEL

SEGUNDO CAMPO DA COMPETIÇÃO COADJUVANTE

QUALIDADE DO PRODUTO

PRÓXIMA ETAPA: CAMPOS DA COMPETIÇÃO VALORIZADOS PELOS CLIENTES E PELOS CONCORRENTES

Fonte: os autores

Figura 5 - Tela dos campos da competição valorizados pelos clientes e os da concorrência

Tela 3

CAMPOS DA COMPETIÇÃO VALORIZADOS PELOS CLIENTES

CAMPO DA COMPETIÇÃO

QUALIDADE DO PRODUTO

PRIMEIRO CAMPO DA COMPETIÇÃO COADJUVANTE

PREÇO

SEGUNDO CAMPO DA COMPETIÇÃO COADJUVANTE

CONDIÇÕES DE PAGAMENTO

CAMPOS DA COMPETIÇÃO VALORIZADOS PELOS CONCORRENTES

CAMPO DA COMPETIÇÃO

PREÇO

PRIMEIRO CAMPO DA COMPETIÇÃO COADJUVANTE

QUALIDADE DO ATENDIMENTO

SEGUNDO CAMPO DA COMPETIÇÃO COADJUVANTE

PRAZO DE ENTREGA DO PRODUTO

PRÓXIMA ETAPA: CAMPOS DA COMPETIÇÃO VALORIZADOS PELA CONCORRÊNCIA

Fonte: os autores

d) Tela para análise do ambiente e entendimento do negócio

Entender o negócio significar a empresa de conhecimento prévio acumulado para que se possa identificar, mais rapidamente que os concorrentes, uma oportunidade, ameaça ou risco e de agir antes deles. Para isso, é necessário: 1) entender o macroambiente empresarial (político, legal, econômico, social, demográfico, social, tecnológico e ecológico); 2) entender a estrutura do segmento econômico (podem-se utilizar as cinco forças competitivas que determinam a atratividade da indústria, definidas por Porter), identificar os concorrentes atuais e os potenciais e tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes; e 3) identificar os pontos fortes e fracos da empresa, as oportunidades e ameaças, para o que se pode utilizar a análise *SWOT*.

Esta análise deve ser seguida da identificação dos campos da competição que poderiam blindar a empresa contra as ameaças e riscos, além de considerar as cinco forças competitivas de Porter. Os pontos fortes e fracos normalmente se localizam nas armas da competição, que devem ser identificadas e classificadas já nesse instante como armas relevantes. A Figura 6 exibe essa tela, que apresenta os campos que devem ser preenchidos. A tradução das análises qualitativas em termos de campos e armas da competição é o que dá maior senso prático ao *CAC*.

e) Tela para decisão sobre a estratégia competitiva de negócio

Essa tela apresenta todos os campos da competição de interesse da empresa (aqueles que emergiram das análises anteriores) e serve para a empresa decidir sobre a estratégia competitiva de negócio. A Figura 7 exibe essa tela e a decisão adotada pela direção da empresa na presente aplicação.

Para auxiliar nessa tomada de decisão, a assessoria de inteligência competitiva deve apresentar algumas alternativas de estratégia de negócio, explicitando, para cada uma, suas características (foco no cliente, foco na concorrência, etc.) e as vantagens e desvantagens (facilidade ou dificuldade em implementar, por exemplo).

f) Tela para avaliar/definir a intensidade as armas e para calcular foco e dispersão

Essa tela relaciona as armas da competição para empresas de produção de embalagem obtidas por meio do procedimento fornecido por Contador (2008, p. 79-81), que parte do rol de cerca de 260 armas (CONTADOR, 2008, Apêndice) e, por meio de exclusão, agregação e/ou desagregação de armas, chega a cerca de 50 armas da competição.

A tela é utilizada para:

a) avaliar a intensidade com que a empresa atualmente utiliza cada uma das armas da competição;

b) propor valores da intensidade das armas para a estratégia de negócio decidida pela empresa (ou seja, definir a estratégia operacional competitiva);

c) classificar as armas segundo a relevância para cada um dos campos da competição que compõe qualquer alternativa de estratégia competitiva de negócio da empresa, inclusive aquela por ela decidida; e d) calcular os valores do foco e da dispersão em cada campo que compõe qualquer alternativa de estratégia competitiva de negócio da empresa.

O que está descrito em (a), (b) e (c) deve ser feito pelo usuário.

O cálculo do foco e da dispersão é feito automaticamente pelo software.

Figura 6 - Tela para análise do ambiente e entendimento do negócio

EXISTE A AMEAÇA DE NOVAS EMPRESAS COMEÇAREM A COMPETIR NO SEU SETOR?
Devido a aparente facilidade na fabricação muitas empresas se aventuram fabricando e comercializando os paletes de madeira, fabricam paletes com baixa qualidade e fora das especificações necessárias.

COMO VOCÊ DESCREVE O PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS SEUS CLIENTES.
Devido à concorrência desleal de diversas empresas do setor que utilizam práticas antiéticas como a venda de paletes usados e a produção "pirata", os preços muitas vezes são negociados pelos clientes que tomam como referências essas empresas prejudicando quem produz e comercializa o produto de forma legal e dentro das normas de qualidade e segurança.

COMO VOCÊ DESCREVE O PODER DE NEGOCIAÇÃO DE SEUS FORNECEDORES.
O poder de negociação dos fornecedores é alto e pressiona as empresas fabricantes. É uma matéria prima escassa e que concorre com outros setores, a madeira muitas vezes é negociada com preços que variam entre os períodos de compra.

EXISTE A AMEAÇA DE PRODUTOS OU SERVIÇOS SUBSTITUTOS NO SETOR?
Os paletes de madeira tem características físicas, mecânicas, biológicas e de sustentabilidade superiores aos seus substitutos tornando difícil sua substituição nas situações em que é utilizado.

COMO VOCÊ DESCREVE O GRAU DE RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS DO SETOR.
Existem diversas empresas que fabricam o produto, porém a rivalidade muitas vezes é neutralizada, pois diversos fabricantes de embalagem tem o palete de madeira em seu portfólio, mas não como produto principal.

CAMPOS DA COMPETIÇÃO QUE PODEM SER UTILIZADOS PARA COMPETIR NO MACROAMBIENTE ECONOMICO

CAMPO DA COMPETIÇÃO
PREÇO

PRIMEIRO CAMPO DA COMPETIÇÃO COADJUVANTE
PRAZO DE ENTREGA DO PRODUTO

SEGUNDO CAMPO DA COMPETIÇÃO COADJUVANTE
QUALIDADE DO PRODUTO

QUAIS OS PONTOS FORTES DA SUA EMPRESA?
Ser uma empresa que trabalha segundo as especificações técnicas de produção.

QUAIS OS PONTOS FRACOS DA SUA EMPRESA?
Prazo de atendimento com algumas falhas operacionais.

QUAIS AS OPORTUNIDADES EXISTEM PARA SUA EMPRESA?
Expansão do mercado de embalagens e do setor logístico.

QUAIS AS AMEAÇAS E RISCOS SUA EMPRESA ESTÁ EXPOSTA?
Ameaças de empresas que não obedecem as especificações técnicas de produção dos paletes de madeira, concorrência desleal de diversas empresas do setor que utilizam práticas antiéticas como a venda de paletes usados e a produção "pirata".

Clique aqui para a próxima etapa, nessa etapa veremos como

Fonte: os autores

Figura 7 - Tela para decisão sobre a estratégia competitiva de negócio

CAMPOS DA COMPETIÇÃO	CAMPO DA COMPETIÇÃO	1º CAMPO DA COMPETIÇÃO COADJUVANTE	2º CAMPO DA COMPETIÇÃO COADJUVANTE
RECOMENDADOS NOS OBJETIVOS PERMANENTES	PREÇO	PRAZO DE ATENDIMENTO	QUALIDADE DO PRODUTO
ATUAIS DA EMPRESA	PREÇO	CONDIÇÕES DE PAGAMENTO	PRAZO DE ATENDIMENTO
RECOMENDADOS NO ENTENDIMENTO DO NEGÓCIO	PREÇO	PRAZO DE ENTREGA DO PRODUTO	QUALIDADE DO PRODUTO
VALORIZADOS PELOS CLIENTES	QUALIDADE DO PRODUTO	PREÇO	CONDIÇÕES DE PAGAMENTO
VALORIZADOS PELA CONCORRÊNCIA	PREÇO	QUALIDADE DE ATENDIMENTO	PRAZO DE ENTREGA DO PRODUTO
CAMPOS ADOTADOS	PREÇO	PRAZO DE ENTREGA	QUALIDADE DO PRODUTO

PRÓXIMA TELA

Fonte: os autores

Para cada campo da competição, o usuário deve preencher as colunas *REL* e *IRREL* respectivamente com os valores (1, 0), se a arma correspondente for relevante para aquele campo, ou com (0, 1) se for irrelevante. Caso seja semirrelevante, as colunas recebem os valores (0, 0).

Contador (2008, p. 92-96) fornece dois métodos para classificar as armas segundo a relevância: matriz de priorização das armas e método expedito. No primeiro, cada arma é alocada nas linhas e na coluna de uma matriz quadrada, na mesma ordem. A arma de uma linha *i* é então comparada com cada arma da coluna *j* (exceto consigo própria), atribuindo-se valores -2, -1, 0, 1 ou 2 na célula (*i, j*) se a importância da arma da linha *i* para competir no campo em questão é, respectivamente, muito menor, menor, igual, maior ou muito maior do que a importância da arma da coluna *j*. Somando-se os valores das colunas de cada linha, obtém-se um ranking de relevância das armas para o campo da competição em análise e, então, por um processo de classificação *ABC*, identifica-se as armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes (classes *A*, *B* e *C*), respectivamente.

Pelo método expedito, um conjunto de pessoas classifica as armas nas três classes até atingir uma solução consensual.

As duas colunas da *PONTUAÇÃO* são obtidas pelo produto da intensidade da arma pelo valor da coluna *REL*, para o foco, e pelo produto da intensidade pelo valor da coluna *IRREL*, para a dispersão. Pode-se utilizar o valor da intensidade atual ou da proposta para obter os valores do foco e da dispersão para cada campo da competição de uma dessas duas situações. O cálculo das variáveis foco e dispersão é feito automaticamente pelo software.

O software permite que o usuário adicione manualmente os campos da competição nas janelas da primeira linha da tela para calcular as variáveis foco e dispersão para qualquer conjunto de campos e assim obter os valores dessas variáveis para qualquer campo de interesse quando esses forem mais do que três.

A definição da intensidade das armas necessária para implementar a estratégia de negócio decidida pela empresa é feita em função da relevância conjunta em relação aos três campos da competição que compõem essa estratégia. Para tanto, sugere-se adotar o procedimento desenvolvido por Raymundo, Contador e Contador (2013).

A Figura 8 apresenta parcialmente essa tela, para os campos da competição que representam a estratégia de negócio decidida pela empresa.

g) Tela do mapa estratégico

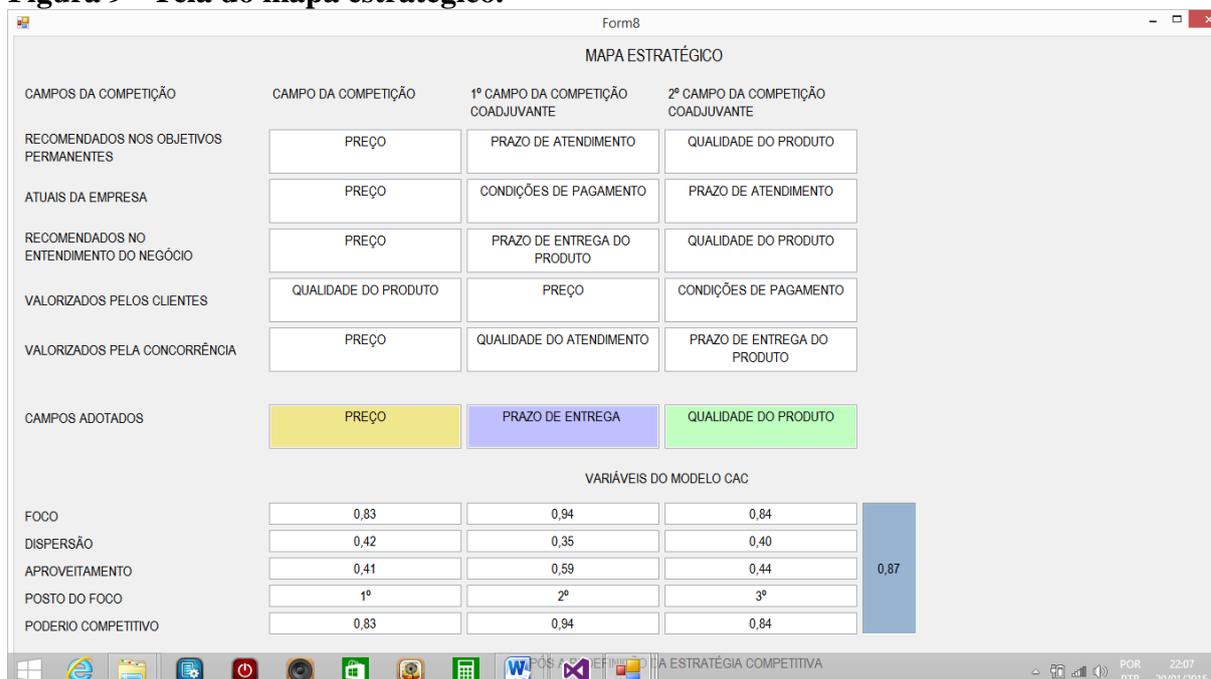
Esta última tela do artefato exibe os campos da competição para qualquer alternativa de estratégia competitiva de negócio representada por até três campos, os valores do foco, da dispersão e do aproveitamento nesses campos, além do posto do foco. A Figura 9 apresenta essa tela para a intensidade das armas proposta (aquela que define a estratégia operacional competitiva e implementa a estratégia de negócio).

Figura 8 - Tela para avaliar/definir a intensidade as armas e para calcular foco e dispersão

DESCRIÇÃO DAS ARMAS DA COMPETIÇÃO UTILIZADAS NO SEGMENTO DE EMBALAGENS PARA TRANSPORTE DE CARGAS CLIQUE AQUI PARA ENTENDER O PROCESSO DE CLASSIFICAÇÃO DAS ARMAS DA COMPETIÇÃO	INTENSIDADE DAS ARMAS (IA)		PREÇO				PRAZO DE ENTREGA				QUALIDADE DO PRODUTO			
	ATUAL	PROPOSTA	REL	IRREL	PONTUAÇÃO		REL	IRREL	PONTUAÇÃO		REL	IRREL	PONTUAÇÃO	
					Foco	Disp.			Foco	Disp.			Foco	Disp.
1 - Estudo da localização da empresa visando à facilidade de acesso.	3		0	0			0	1		3	0	1		2
2 - Administração de Vendas.	3		0	1		3	0	0			0	1		3
3 - Sistema de informação de vendas, cadastro eletrônico de clientes e sistema de gestão de pedidos.	2		0	0			0	0			0	1		2
4 - Sistema de elaboração de proposta técnico-comercial.	4		1	0		4	0	0			0	1		4
5 - Financiamento e flexibilidade nas condições de pagamento ou formas alternativas de pagamento ao cliente.	3		1	0		3	0	1		3	0	1		3
6 - Assistência Técnica.	2		0	0			0	1		2	0	0		
7 - Capacidade de resolver incidentes críticos.	2		1	0		2	0	0			1	0		2
8 - Consistência ou confiabilidade do atendimento.	3		0	1		3	0	0			0	0		
9 - Sistema de fidelização dos clientes.	2		0	1		2	0	1		2	0	1		2
10 - Monitoramento da satisfação do cliente.	2		0	1		2	0	1		2	0	0		
11 - Engenharia de processos	3		1	0		3	1	0		3	1	0		3
12 - Tecnologia adequada ao processo produtivo.	3		1	0		3	1	0		3	1	0		3
13 - Tecnologia inovadora de processo e automação da produção.	2		1	0		2	1	0		2	1	0		2
14 - Controle do processo, melhoramento contínuo do processo produtivo e programa permanente de redução de custo na área de produção.	2		1	0		2	1	0		2	1	0		2
15 - Padronização do trabalho e preparação das máquinas e gestão da manutenção de equipamentos.	3		1	0		3	1	0		3	1	0		3
16 - Higiene e segurança do trabalho.	3		0	0			0	1		3	0	0		
17 - Programa permanente de aumento da produtividade na produção.	2		1	0		2	1	0		2	0	0		
18 - Gestão ambiental ou produção limpa.	3		0	0			0	1		3	0	0		
19 - Programa de redução do consumo de energia.	2		1	0		2	0	0			0	1		2

Fonte: os autores

Figura 9 - Tela do mapa estratégico.



Fonte: os autores

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como o processoCAC que dá suporte ao artefato se aplica a um dado segmento de negócio, escolheu-se o de produção de embalagens industriais pela importância que essa indústria possui para todos os setores da economia.

Uma característica de suma importância do artefato é o seu caráter tutorial, que permite ao usuário, mesmo sem conhecimentos sobre a teoria, formular a estratégia competitiva de sua empresa. Essa constatação foi comprovada pela utilização do artefato nas quatro empresas utilizadas para testá-lo. Essa utilização foi conduzida pelo próprio empresário, com pequeníssimas intervenções dos autores do artefato.

O tempo médio de aplicação nas quatro empresas foi de cerca de nove horas, enquanto que a aplicação do processoCAC na empresa piloto, feito evidentemente sem auxílio do artefato, consumiu 72 horas, registradas por meio de apontamento das tarefas específicas que foram necessárias desenvolver. Essa redução de tempo deve-se, sobretudo, à característica tutorial do artefato que orienta o usuário a obter as informações necessárias objetivamente.

A seguinte melhoria ainda poderá ser feita no artefato: como é possível identificar todos os campos da competição de interesse do setor (das cinco empresas utilizadas no estudo emergiram sete campos), o artefato poderá fornecer já pronta a classificação da relevância das armas da competição para cada um desses campos. Isto levaria a uma redução de tempo na sua aplicação e, principalmente, evitaria que o usuário cometa enganos ao classificar as armas segundo sua relevância para cada campo da competição.

Em sequência a esta linha de pesquisa, sugere-se: a) desenvolver artefatos específicos para outros segmentos de negócio; e b) desenvolver uma plataforma geral para ser utilizada por empresas de qualquer segmento de negócio. Neste caso, algumas informações que poderiam ser fornecidas já prontas (rol de armas da competição, por exemplo) teriam que ser preparadas pelo usuário. Com instruções adequadas fornecidas pelo artefato, isso não seria factível. Estas duas sugestões ampliariam sobremaneira a aplicação do artefato.

Fica evidente a importância que a formulação da estratégia competitiva por meio do CAC tem para a empresa, não só para seu possível impulso competitivo como também para o desenvolvimento operacional da empresa, uma vez que ele obriga uma ampla revisão e avaliação estratégica dos processos internos. Isso apresenta reflexos importantes também sobre a imagem externa da empresa, como foi comprovado pelo estudo desenvolvido por Menon, Contador e Contador (2015) ao constatar que analistas do mercado de capitais indicaram um aumento de 12% no valor das ações de uma empresa só pelo conhecimento que tiveram da formulação da sua estratégia competitiva por meio da aplicação do CAC.

ARTIFACT FOR FORMULATING THE COMPETITIVE STRATEGY OF ENTERPRISES: AN APPLICATION

ABSTRACT

This paper presents the process used to build an artifact to formulation the competitive strategy of industrial packaging companies, illustrating its use by the application in these companies. In its modeling was adopted the process provided by the model of the fields and weapons of the competition (*CAC*) whose justification for its adoption is made by means of a comparative study of the two main currents of the perspective of competitive advantage (Porter and *RBV*). The artifact was built based on a pilot company and has been tested in four other companies in the same business segment, all of them small businesses. It was evaluated through a questionnaire submitted to these four companies, obtaining very positive recognition of entrepreneurs both on process's effectiveness in providing acceptable alternatives of competitive strategies, how about the effectiveness of the software that supports the artifact. The device applies to any packaging production company, because it is based on the weapons (internal company resources) list of the competition, which is the same for the same business segment as proposed by the *CAC*.

Keywords: Competitive advantage. Formulation of the competitive strategy. Artifact. Design Science. Industrial packaging companies.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L.; SASIENI, M. W. **Pesquisa Operacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1971

AKEN, J.E., Van; ROMME, G. Reinventing the future: adding design science to the Vrepertoire of organization and management studies. **Organization Management Journal**, v. 6, n. 1, p. 5-12, 2009

_____. Management Research as a Design Science: Articulating the Research Products of Mode 2 Knowledge Production in Management. **British Journal of Management**, v. 16, n. 1, p. 19-36, 2005

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**. São Paulo: Saint Paul, 2008

_____. Campos da Competição. **Revista de Administração da USP**, v. 30, n. 1, p. 32-45, 1995a

_____. Armas da Competição. **Revista de Administração da USP**, v. 30, n. 2, p. 50-64, 1995b

HAFSI, T.; MARTINET, A. C. Estratégia e gestão estratégica das empresas: um olhar histórico e crítico. **Revista de Administração Contemporânea**, n. 12, v. 4, p. 1131-1158, 2008

HEVNER, A. R.; MARCH, S. T.; PARK, J. Design science in Information Systems Research. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 75-105, 2004

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008

KROGH, G.; ROSS, J. A perspective on knowledge, competence and strategy. **Personal Review**, v. 24, n. 3, p. 56-76, 1995

MENON, H. L.; CONTADOR, J. C.; CONTADOR, J. L. Influência da estratégia competitiva na avaliação do valor de mercado da ação. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 2015, 28., **Anais...** São Paulo. 2015. p. 1-16.

PARNELL, J. A. Generic strategies after two decades: a reconceptualization of competitive strategy. **Management Decision**, v 44, n 8, p 1139-1154, 2006.

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. **Competitive Advantage**. New York: Free Press, 1985

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

_____. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 57, n.2, p. 137-145, 1979

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-81, 1990

RAYMUNDO, R.V.; CONTADOR, J.L.; CONTADOR, J.C. Abordagem da Estratégia Competitiva e Formulação de Estratégias Empresariais. **Revista, Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 136-161, out./dez. 2013

_____; _____. Formulação da estratégia competitiva com auxílio de artefatos. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 11, p. 281-308, 2014

WASTELL, D, J.; SAUER, J; SCHMEINK, C. Time for a “design turn” in IS innovation research? A practice report from the home front. **Information Technology & People**, v. 22, n. 4, p. 335–350, 2009

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