



# ABORDAGENS DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA E FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

APPROACHES OF COMPETITIVE STRATEGY AND BUSINESS STRATEGY FORMULATION

Recebido em 21.07.2013. Aprovado em 29.11.2013

Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v7i4.298>

## Ricardo Viduedo Raymundo

[ricardo.viduedo@hotmail.com](mailto:ricardo.viduedo@hotmail.com)

Faculdade Campo Limpo Paulista (FACCAMP)- SP - Brasil.

## José Luiz Contador

[jlui@feg.unesp.br](mailto:jlui@feg.unesp.br)

Faculdade Campo Limpo Paulista (FACCAMP)- SP - Brasil.

## José Celso Contador

[celsocontador@terra.com.br](mailto:celsocontador@terra.com.br)

Universidade Paulista (UNIP)- SP - Brasil.

### Resumo

Este artigo fornece uma alternativa para facilitar a formulação da estratégia competitiva de empresas, apresentando um procedimento de fácil aplicação que, além de considerar preceitos que fundamentam as duas principais correntes que tratam o assunto, a de Porter e a da *RBV*, oferece à empresa possibilidades de aumentar sua competitividade. Inicialmente, faz-se um estudo sobre a teoria da estratégia competitiva para mostrar como os modelos e técnicas delas decorrentes poderiam ser utilizados para a formulação da estratégia competitiva de empresas. Desse estudo emergiu o citado procedimento que foi então aplicado a uma clínica odontológica, com os objetivos de testar sua aplicabilidade. São também discutidas as vantagens desse procedimento, entre as quais se destaca a possibilidade de gerar um artefato em *design science* para formulação da estratégia competitiva de empresas. Por fim, apresenta-se o conteúdo desse possível artefato para nortear o desenvolvimento de seu projeto.

**Palavras-chave:** Estratégia Competitiva; Competitividade empresarial; *Design Science*; Artefatos; Clínica Odontológica.

### Abstract

This paper provides an alternative to facilitate the formulation of enterprise's competitive strategy, presenting an easy application procedure which, besides considering precepts that underlie the two main currents that address the issue, Porter and Resource Based View, offers to the enterprise the opportunity to increase their competitiveness. Initially, is carried out a study of the theory of competitive strategy to show how models and techniques resulting from them could be used to formulate the competitive strategy of companies. From that study emerged the aforementioned procedure which was then applied to a dental clinic, aiming to test its applicability and verify its effectiveness. Also are discussed the advantages of this procedure, among which stands out the possibility of generating an artifact in design science for formulating competitive strategy of companies. Finally, it presents the contents of this possible artifact to guide the development of your project.

**Keywords:** Theory of Competitiveness, Competitive Strategy, Design Science; Artifacts; Dental Clinic.

## Introdução

Neste artigo, entende-se por teoria da estratégia competitiva ou da competitividade o conjunto de conhecimento que se dispõe para formular a estratégia competitiva de empresas, ainda que seja dúbio se esse arcabouço de ideias constitui uma teoria do ponto de vista científico.

Essa teoria é fundamentada por dois modelos básicos: o da organização industrial com retornos acima da média (*OI*), surgido no final dos anos de 1960, e o baseado em recursos com retornos acima da média, originado nos anos de 1980.

Decorre do primeiro a corrente de pensamento de Porter, para quem a vantagem competitiva da empresa provém predominantemente do seu posicionamento no mercado (PORTER, 1979; 1980; 1985; 2009), e do segundo, a corrente da Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View – RBV*), cujos autores defendem que a vantagem competitiva provém basicamente dos seus fatores internos (BARNEY, 1991; 2001; PETERAF, 1993; KROGH; ROSS, 1995).

Embora essas duas correntes forneçam conceitos importantes para a análise do fenômeno da competitividade que gozam de ampla aceitação por acadêmicos e por empresários, seus constructos não auxiliam muito a propositura de um método para formulação da estratégia competitiva de organizações.

Pesquisa realizada no Portal de Periódicos da Capes sobre artigos que contêm no assunto os termos *competitive strategies / formulation* exibiu somente cinco trabalhos e nenhum deles utilizando aplicação direta do arcabouço teórico fornecido por Porter ou pela *RBV*.

O presente artigo explora essa lacuna procurando mostrar como as abordagens da estratégia competitiva e os modelos e técnicas delas decorrentes poderiam ser utilizados para a formulação da estratégia competitiva da empresa. Além das correntes de pensamento de Porter e da *RBV*, incluiu-se no estudo o modelo de campos e armas da competição - *CAC* (CONTADOR, 2008) e o *Balanced Scorecard (BSC)*, considerando assim quatro abordagens.

O artigo está organizado em seis seções. Na próxima, são apresentados seus objetivos, os procedimentos metodológicos adotados e suas contribuições. Na terceira seção é feita uma comparação das abordagens da estratégia competitiva, o que levou à identificação de um procedimento de fácil entendimento e utilização para formular a estratégia competitiva, originado do modelo *CAC*. Nessa mesma seção são apresentadas também as vantagens desse procedimento, mostrando inclusive que pode ser adotado para gerar um artefato em *design science*. Na quarta seção é mostrada a aplicação desse procedimento a uma clínica odontológica, com o objetivo de ilustrar sua utilização e testar sua efetividade. Na seção seguinte apresentam-se as diretrizes para nortear o projeto de um possível artefato a ser desenvolvido com base no procedimento adotado e, na última seção, as conclusões.

## Objeto, objetivos e procedimentos metodológicos

O problema abordado neste artigo pode ser assim expresso: como utilizar a teoria da competitividade para formular a estratégia competitiva da empresa? Seu objeto é, portanto, a formulação da estratégia competitiva de empresas, e seu objetivo geral, apresentar um estudo sobre a citada teoria para mostrar como os modelos e técnicas dela decorrentes poderiam ser utilizados para esse fim. Esse objetivo geral foi decomposto em quatro objetivos específicos:

- 1: desenvolver um estudo comparativo sobre as abordagens da estratégia competitiva voltado à formulação da estratégia empresarial;
- 2: identificar um procedimento que promova a competitividade da empresa e possa facilitar

# ABORDAGENS DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA E FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

---

a tarefa de formulação da sua estratégia competitiva;

- 3: mostrar que esse procedimento foi eficaz para formular alternativas de estratégia competitiva para uma clínica odontológica, ou seja, forneceu informações que auxiliaram na decisão sobre qual estratégia de negócio adotar e gerou ações operacionais para implementação da estratégia competitiva da empresa que foram aceitas pelos gestores da clínica odontológica; e

- 4: mostrar que esse procedimento é capaz de gerar artefatos para a formulação de alternativas de estratégia competitiva empresarial e como construí-los com base nesse procedimento.

O método de investigação adotado para a consecução do primeiro objetivo específico foi a pesquisa *básica, qualitativa* do tipo *bibliográfica e interpretativa*, visto que as diversas abordagens da estratégia competitiva foram analisadas com o fim de serem utilizadas para a formulação da estratégia da empresa.

Para cumprir o segundo objetivo, fez-se uma análise comparativa dos atributos qualitativos dessas abordagens para justificar a escolha pelo procedimento adotado para formulação da estratégia.

Na condução do terceiro objetivo específico utilizou-se a metodologia de estudo de caso adotando diversos métodos de estudo e utilizando questionário estruturado e entrevistas semiestruturadas.

Para o quarto objetivo, utilizaram-se entrevistas e questionário endereçados aos proprietários da clínica odontológica.

## **Estudo sobre Estratégia Competitiva**

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

Na época de seu desenvolvimento, os desafios competitivos não eram significativos, e por isso focava-se o desenvolvimento de instrumentos que permitissem à empresa aumentar sua participação de mercado, pouco levando em consideração a ação dos concorrentes. Daí considerar na sua essência apenas duas entidades: *a empresa e o mercado comprador*.

Diante do acirramento da competição, tornou-se imperioso adotar a abordagem da estratégia competitiva, que é norteada pelo propósito de ampliar a competitividade da empresa e que considera três entidades: *a empresa, o mercado comprador e o concorrente*.

Essa abordagem fundamenta-se em dois modelos: o da organização industrial com retornos acima da média (*OI*), surgido no final dos anos de 1960, e o baseado em recursos com retornos acima da média (ou *Resource Based View – RBV*), originado nos anos de 1980.

O primeiro deles já considerava a predominância do ambiente externo na estratégia da empresa (para melhor entendimento, ver Parnell, 2006) e 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 *et al.*, 2008, p. 15).

Esse modelo dá origem à concepção de Porter que, no final dos anos de 1970, consolidou a

abordagem da estratégia competitiva publicando “as cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria” (PORTER, 1979, 1980) e disseminando o conceito de vantagem competitiva (PORTER, 1985).

A prevalência que Porter atribuiu aos fatores externos fez surgir a *RBV*, 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 focado nos 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 repercussão o conceito de competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Atualmente, esses dois modelos podem ser vistos 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 *et al.*, 2008, p. 16).

Na década de 1990 surge o *Balanced Scorecard – BSC* (KAPLAN; NORTON, 1996), um sistema de gestão estratégica que pode ser utilizado para formular estratégia se for associado a outro modelo, como o de Porter, por exemplo. Sua maior força, que justifica relacioná-lo neste estudo, está na ênfase que dá ao alinhamento das ações internas da empresa ao objetivo de atrair o cliente, utilizando-se de indicadores.

Na década de 2000, surgiu o modelo de campos e armas da competição (CONTADOR, 2008), que de certa forma alia as concepções de Porter e da *RBV*, ou seja: alia a concepção de que a competitividade da empresa provém predominantemente do seu posicionamento no mercado (posicionamento representado pelos campos da competição) à concepção de que ela provém basicamente dos seus fatores internos (denominados armas da competição). Trata-se de um modelo quali-quantitativo (trabalha também com variáveis numéricas), possui um pensamento central que orienta a formulação das estratégias competitivas (representado pela sua tese, que foi validada pelo autor) e gera estratégias competitivas operacionais alinhadas à estratégia competitiva de negócio.

Antes de tratar do estudo comparativo entre as principais abordagens da estratégia competitiva, é necessário apresentar os principais conceitos do modelo de campos e armas da competição que, por ser recente, talvez sejam pouco familiares ao leitor.

### **O modelo de campos e armas da competição (CAC)**

O modelo de campos e armas da competição (CONTADOR, 2008) 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 busca do cliente.

### **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.

# ABORDAGENS DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA E FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

---

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: o 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 efetividade competitiva a seus produtos ou a si própria.

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

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.

### As variáveis quantitativas do modelo

O modelo *CAC* utiliza as seguintes sete variáveis quantitativas:

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 a potência 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.

### Conceitos de competitividade, estratégia e vantagem competitiva

Segundo o modelo *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 dos campos da competição e dos campos coadjuvantes para cada par produto/mercado.

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. O uso das armas relevantes aos campos da competição e coadjuvantes escolhidos pela empresa promove o alinhamento entre a estratégia operacional e a estratégia de negócio.

Contador (2008) define vantagem competitiva como a 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. A vantagem competitiva está relacionada aos campos da competição – só há vantagem competitiva nos campos da competição. Portanto, há 14 tipos

# ABORDAGENS DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA E FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

---

básicos de vantagem competitiva (além de suas combinações), cada um relacionado a um dos 14 campos.

## **A tese do modelo e os condicionantes da competitividade da empresa**

O modelo *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 4) alinhamento das armas aos campos da competição e aos coadjuvantes, o que significa definir a intensidade de cada arma em função da sua relevância para a competição.

## **Estudo comparativo das principais correntes da estratégia competitiva**

O estudo comparativo das abordagens da estratégia competitiva tem por objetivos: a) posicionar essas abordagens dentro do espectro da teoria da estratégia competitiva; b) fornecer um panorama teórico amplo da utilidade e da aplicabilidade de cada abordagem na formulação da estratégia competitiva da empresa; e c) permitir a obtenção de um procedimento prático para formulação dessa estratégia, principal interesse deste artigo.

Buscou-se consultar alguns artigos mais recentes relacionados com as correntes de pensamento de Porter e da *RBV* para averiguar as possíveis novas contribuições à teoria da estratégia competitiva, entre eles: Arend e Lévesque (2010); Barney *et al.* (2011); Hart e Dowell (2011); Ito e Gimenez (2011); e Sheehan e Foss (2007).

## **Comparação quanto ao posicionamento e aos objetivos dos modelos**

Na concepção de Porter, a competitividade da empresa provém predominantemente do seu posicionamento no mercado. Trata-se, portanto, de um modelo de posicionamento segundo o qual a empresa deve ganhar mercado distinguindo-se de seus concorrentes por meio de suas próprias características ou das de seus produtos que atraiam o cliente. Seu objetivo é maximizar a rentabilidade da empresa

A *RBV* não se preocupa com o posicionamento da empresa no mercado, sua ênfase está nos fatores internos da empresa, que busca alcançar vantagem competitiva a partir das suas capacitações (execução de uma atividade de forma integrada a partir de recursos que sejam valiosos, raros, de difícil imitação e organizados - modelo *VRIO*, BARNEY, 1991). Seu objetivo é fazer com que a empresa obtenha retorno sobre investimento acima da média.

O *BSC*, não criado com o objetivo de obter vantagem competitiva por meio do posicionamento da empresa no mercado, pode ser utilizado para esse fim se for associado a outras teorias. Funciona como um modelo de alinhamento entre as ações da empresa e a satisfação do cliente, cujo objetivo é aumentar o retorno sobre o investimento, concentrando-se no nível operacional da empresa.

O modelo de campos e armas da competição alia a concepção de Porter com a da *RBV*, uma vez que, por meio da escolha dos campos da competição e coadjuvantes, busca explorar as oportunidades do mercado por meio das características do produto e da própria empresa e, por meio dos recursos internos (armas da competição), mostra ser possível assegurar vantagem competitiva nos campos escolhidos para competir. Seu objetivo é aumentar o grau de competitividade da empresa (crescimento da receita num período de tempo assegurada uma rentabilidade satisfatória).

### **Comparação quanto à proposta para formulação de estratégias competitivas**

A formulação da estratégia competitiva da empresa por meio do pensamento de Porter estaria estruturada em decisões tomadas em três níveis.

A decisão de nível mais alto buscaria identificar em que indústria (setor) atuar a partir da análise da rentabilidade dos diversos setores da economia e da avaliação da posição que a empresa seria capaz de ocupar entre seus concorrentes em termos de rentabilidade. Podem-se utilizar também as cinco forças competitivas para avaliar os riscos inerentes ao setor.

A decisão de segundo nível refere-se à estratégia competitiva de negócio e utilizaria as três estratégias genéricas (liderança em custo; diferenciação e enfoque) e o conceito de posicionamento estratégico que, segundo Porter (2009), tem origem em três fontes distintas: a) posicionamento baseado na variedade (escolher alguns tipos de produtos e serviços que satisfaçam um subconjunto de necessidades dos clientes, os quais a empresa é capaz de produzi-los melhor do que os concorrentes); b) posicionamento baseado nas necessidades (atender a maioria das necessidades de um segmento específico de consumidores a partir de um conjunto de atividades diferenciadas); e c) posicionamento baseado no acesso (segmentar os clientes que possuem necessidades parecidas, mas são acessíveis de forma diferente). Para tanto, pode-se utilizar, também nesse nível decisório, as cinco forças competitivas para auxiliar a formulação da estratégia competitiva de negócio.

Desta análise, seria escolhida uma das cinco seguintes estratégias de negócio para diferenciar-se dos concorrentes e obter vantagem competitiva: liderança em custo; diferenciação; liderança em custo focada em um segmento de mercado; diferenciação focada; e uma combinação entre elas.

A decisão de nível inferior refere-se à estratégia operacional e envolveria a análise da cadeia de valores. Essa cadeia desagrega a empresa nas suas atividades ou funções operacionais de relevância estratégica (atividades primárias e de apoio) para melhor compreender o comportamento dos custos e as fontes potenciais de diferenciação. Porter sugere analisar essas atividades a fim de verificar a aptidão da empresa em adotar cada estratégia alternativa de negócio, identificar em que atividades dessa cadeia investir para fortalecer a estratégia adotada, aumentando o valor do produto ou da empresa para o cliente, e ainda para verificar como reduzir custos. Uma empresa passa a ter vantagem competitiva se executar as atividades estrategicamente importantes de forma mais eficaz, diz Porter.

Porter dá proeminência à estratégia de negócio em detrimento da operacional, mas não mostra como integrá-las, ou seja, não apresenta a forma de alinhar os dois tipos de estratégia, entendendo a operacional não como implementadora, mas como um complemento da de negócio.

Aliando-se as ideias de Porter ao modelo de organização industrial (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008) é possível sugerir o roteiro para formulação da estratégia competitiva da empresa mostrado na Figura 1.



# ABORDAGENS DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA E FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

---

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.

---

**Figura 1** – Roteiro para a formulação da estratégia competitiva segundo o modelo de *OI* com apoio dos conceitos de Porter

**Fonte:** Adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008).

A *RBV*, por sua vez, concentra-se na estratégia operacional da empresa. A partir de recursos que possuam valor estratégico, localiza capacitações que se identificam com as atividades-fim desenvolvidas por uma ou mais áreas funcionais da empresa e busca utilizá-las para obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Para isso, sugere analisar o ambiente externo para identificar uma indústria (setor) que apresente as oportunidades que possam ser exploradas pelas capacitações da empresa. Assim, a estratégia de negócio surge a partir das capacitações da empresa e das suas competências essenciais.

A Dell, por exemplo, possui capacitação em três áreas funcionais: distribuição (utilização eficaz de técnicas de gerenciamento logístico); recursos humanos (capacidade de motivar, capacitar e reter funcionários); e gerenciamento da informação (controle eficaz e eficiente dos estoques por meio de métodos de coleta de dados no ponto de compra) (HITT *et al.*, 2008, p. 78).

Porém, conforme observa Lado *et al.* (2006), esses tipos de recursos são também menos mensuráveis e menos identificáveis, o que os impossibilita de serem observáveis e medidos com exatidão, dificultando a formulação da estratégia.

A Figura 2 exibe um possível roteiro para formulação da estratégia competitiva da empresa a partir do modelo baseado em recursos com retornos acima da média.

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 utilizar suas capacitações no tocante às oportunidades do ambiente externo.	⇒ Não especificado
6. Estabelecer uma estratégia operacional para aprimorar os recursos internos com o objetivo de fortalecer as capacitações adotadas na estratégia de negócio.	⇒ Não especificado

**Figura 2** – Roteiro para a formulação da estratégia competitiva segundo o modelo de baseado em recursos com apoio dos conceitos de Porter e da *RBV*

**Fonte:** Adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2008)

O *BSC*, por meio de indicadores, concentra-se na estratégia operacional da empresa com decisões sobre ações que possam melhorar os processos internos e a capacitação das pessoas, tendo como objetivo satisfazer as necessidades do cliente para, finalmente, alcançar as metas financeiras. Embora proponha alinhar as ações das áreas funcionais da empresa para atingir seus objetivos, esse alinhamento não é automático, exigindo algum esforço para alcançá-lo. Além disso, o alinhamento se dá entre processos internos e a missão da empresa e não entre processos e sua estratégia de negócio. Embora não esteja relacionado à teoria da competitividade, pode ser utilizado para melhorar o posicionamento competitivo da empresa se, ao definir como satisfazer as necessidades do cliente, utilizar, por exemplo, as estratégias genéricas de Porter ou o conceito de campos da competição. O *BSC* utiliza metas numéricas para seus indicadores de desempenho, embora essas metas não indiquem necessariamente uma relação de causa e efeito sobre as quatro perspectivas do modelo.

No modelo *CAC* (CONTADOR, 2008), a formulação da estratégia competitiva da empresa está estruturada em decisões tomadas em dois níveis e rigorosamente alinhadas. A decisão de primeiro nível refere-se à estratégia de negócio (escolha dos campos da competição e coadjuvantes em que a empresa vai competir considerando tanto as necessidades e anseios do cliente quanto à posição competitiva dos concorrentes), enquanto que a decisão de segundo nível reside na definição da estratégia operacional (escolha das armas da competição e decisão sobre suas respectivas intensidades). A decisão no segundo nível tem por objetivo implementar aquela tomada no nível superior, propondo inclusive ações administrativas para isso, o que as tornam perfeitamente alinhadas à estratégia de negócio.

Observa-se que, entre os autores analisados, o único a propor um processo estruturado para formular a estratégia competitiva é Contador. A Figura 3 apresenta os passos para formulação da estratégia competitiva segundo o modelo *CAC*, os quais buscam assegurar o atendimento dos quatro condicionantes da competitividade. Os passos aplicam-se a um negócio já definido, não incluindo a identificação de um setor econômico para atuar.

O modelo de Contador (2008), que é qualiquantitativo, utiliza três variáveis quantitativas

# ABORDAGENS DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA E FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

(foco, dispersão e intensidade média das armas), por meio das quais busca aumentar a competitividade da empresa, medida por uma quarta variável quantitativa (grau de competitividade). As pesquisas de Contador comprovaram que existe forte correlação entre o foco e o grau de competitividade, o que explica a razão de uma empresa ser mais competitiva que outra. Isto apresenta grande utilidade prática, pois fornece o caminho a ser trilhado para buscar vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

- 
- 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 macro ambiente 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, as armas da competição e respectivas intensidades
  - Passo 11** Definir as ações administrativas para implementar a estratégia competitiva operacional
- 

**Figura 3** – Passos do processo de formulação da estratégia competitiva pelo modelo CAC

**Fonte:** Adaptado de CONTADOR (2008).

## Articulação das ideias das diversas correntes sobre vantagem competitiva

O *BSC*, embora não tenha sido criado como um modelo de competitividade, aproveita a importante ideia de alinhamento estratégico para analisar as ações operacionais que levam à maior satisfação das necessidades do cliente.

O modelo *CAC*, criado para aumentar a competitividade da empresa, foi estruturado sobre a ideia de alinhar a estratégia operacional à de negócio, ideia representada pelo alinhamento entre as armas da competição e os campos da competição e coadjuvantes escolhidos pela empresa.

Embora a *RBV* tenha nascido em contraponto à abordagem de Porter, ambas podem ser classificadas como modelos qualitativos e são vistos por vários autores (HAMEL e PRAHALAD, 1995; SPANOS e LIOUKAS, 2001) como modelos complementares, uma vez que buscam alcançar vantagem competitiva sustentável, o primeiro, por meio da visão baseada nos recursos e, o segundo, pela visão baseada no mercado.

Veja-se que o modelo *CAC* corrobora a opinião desses atores. Por um lado, é um modelo de posicionamento, assim como o de Porter, por outro, mostra ser possível assegurar vantagem competitiva por meio dos recursos internos da empresa, desde que estejam alinhados aos campos escolhidos para competir. Pela *RBV*, a empresa pode criar vantagens competitivas a partir de seus recursos, tornando-se mais lucrativa, desde que os recursos possuam alguma

singularidade que possa distinguir a empresa que os domina. O modelo *CAC* compartilha dessa ideia, mas distingue os recursos por meio da intensidade das armas. Além disso, leva simultaneamente em consideração as exigências e anseios do cliente e a posição competitiva dos concorrentes, o que o torna capaz de gerar vantagem competitiva e o distingue da *RBV* e do *BSC*.

### **A escolha do procedimento a ser adotado**

O objetivo do estudo comparativo entre as principais correntes da estratégia competitiva foi angariar conhecimentos que pudessem ser utilizados para desenvolver um procedimento que facilitasse a tarefa de formulação da estratégia competitiva da empresa.

Porter e a *RBV* propõem uma visão sobre competitividade com forte apego teórico e filosófico que, mesmo carente de comprovação empírica, goza de aceitação geral. Porém, como mostram as Figuras 1 e 2, não mostram como formular a estratégia competitiva num nível de detalhe que favoreça a operacionalização – para gerar um procedimento padronizável seria necessário um grande esforço adicional. E, até onde os autores deste artigo conseguiram pesquisar, nada foi encontrado que pudesse auxiliar essa tarefa. Assim, a transformação dos conceitos de Porter e da *RBV* em um procedimento para formulação da estratégia é uma tarefa ainda a ser feita.

O *BSC*, por sua vez, configura-se num modelo a partir do qual parece possível prescrever formalmente os passos para a implementação da estratégia da empresa buscando a satisfação das necessidades dos clientes. É facilmente entendível e pode ser perfeitamente implementado a partir da própria arquitetura do sistema fornecido por Kaplan e Norton (1996). Porém, como não é um modelo de competitividade, seria necessário associá-lo a algum outro de forma que, ao tratar dos objetivos estratégicos relacionados com a perspectiva dos clientes, seja possível gerar uma estratégia de negócio para obter vantagem competitiva pelo posicionamento da empresa no mercado, o que requer, sem dúvida, algum esforço adicional.

Já o modelo *CAC* possui um procedimento com passos bem delineados para a formulação da estratégia competitiva da empresa, suficientemente detalhados para permitir sua implementação, conforme mostra a Figura 3. 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.

Além disso, a tese do modelo *CAC*, já empiricamente comprovada pela via epistemológica (CONTADOR, 2008, p. 127), garante que a empresa possui grande probabilidade de se tornar mais competitiva, o que pode não ser verdadeiro em relação ao pensamento de Porter ou da *RBV*.

Adicionalmente, o modelo *CAC* é adequado para gerar artefatos em *design science* com o propósito de formular alternativas de estratégia competitiva, conforme será visto na seção 5.

Embora o *BSC* também possa ser implementado por meio de passos bem delineados, pela observação de seus próprios autores, cada empresa deve abordar de maneira específica a arquitetura de seu sistema de indicadores, o que significa que o sistema deve ser customizado. Isto acaba por restringir a solução àquela empresa singular, impedindo que seja compartilhada por outras empresas.

Desta análise, parece acertada a decisão de adotar o procedimento adaptado daquele do modelo *CAC* para formular alternativas de estratégia competitiva empresarial, pois apresenta

# ABORDAGENS DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA E FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

as seguintes propriedades, nem sempre presentes nos procedimentos extraídos das demais abordagens: a) está descrito num nível operacional de implementação; b) leva simultaneamente em consideração as exigências e anseios do cliente e a posição competitiva dos concorrentes; c) sua concepção garante, com alta probabilidade, que a empresa aumentará sua competitividade; d) assegura o perfeito alinhamento da estratégia operacional à de negócio, que decore da própria lógica do procedimento; e e) possui as características necessárias à geração de artefatos.

## Formulação da estratégia competitiva de uma clínica odontológica pelo modelo CAC

Nesta seção será mostrado como foi aplicado o procedimento adotado para formular a estratégia competitiva, prescrito pelos dez passos da Figura 3, a uma clínica odontológica. O objetivo dessa aplicação é ilustrar a utilização do procedimento e testar sua capacidade de gerar informações que auxiliassem na decisão sobre qual estratégia de negócio adotar e de propor ações operacionais para implementar a estratégia da empresa.

A clínica é uma empresa familiar de porte médio, constituída por dois sócios há cerca de vinte anos, que conta atualmente com 38 colaboradores, incluindo os proprietários, e doze unidades de produção (cadeiras odontológicas), prestando serviços nas especialidades de implantodontia, ortodontia, estética odontológica, clareamento, endodontia, periodontia, dentística, odontopediatria e prótese. Ela não atende usuários de convênios ou planos de saúde odontológicos, mas somente pacientes “particulares”. Sua administração é realizada pelos proprietários.

PRODUTO: FAMÍLIA DE SERVIÇOS MERCADO: PACIENTES PARTICULARES						
CAMPOS DA COMPETIÇÃO	Preço	Qualidade de atendimento	Qualidade do serviço	Condições de pagamento	Imagem de empresa confiável	Poderio competitivo
VALORIZADOS PELOS CLIENTES		2°	1°	3°	4°	
ATUAIS DA EMPRESA		2°	1°	3°		
DOS CONCORRENTES (visão dos gestores)	2°		1°	3°		
IDENTIFICADOS: NO DELINEAMENTO DO NEGÓCIO NOS OBJETIVOS PERMANENTES NO ENTENDIMENTO DO NEGÓCIO		x  x	x  x		  x	
VARIÁVEIS DO MODELO CAC						
FOCO	0,45	0,56	0,54	0,43	0,53	
DISPERSÃO	0,49	0,43	0,45	0,52	0,40	
APROVEITAMENTO	-0,05	0,13	0,09	-0,09	0,13	
POSTO DO FOCO	4°	1°	2°	5°	3°	
PODERIO COMPETITIVO (campos atuais)		0,51	0,54	0,43		0,49
APÓS A REDEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA						
CAMPOS ADOTADOS		2°	1°		3°	0,83
FOCO		0,90	0,81		0,76	
DISPERSÃO		0,50	0,60		0,57	
APROVEITAMENTO		0,40	0,21		0,19	

**Figura 4** – Mapa estratégico para a clínica odontológica

**Fonte:** Autores

O objetivo final do procedimento é gerar informações para orientar o estrategista na decisão sobre qual estratégia de negócio adotar, consubstanciadas no mapa estratégico mostrado na Figura 4. O conteúdo dessa figura será explicado ao longo desta seção.

### Preparação para a formulação da estratégia competitiva

A preparação para a formulação da estratégia competitiva compreende os quatro primeiros passos da Figura 3.

Os dois primeiros devem ser cumpridos pelos proprietários da empresa que, baseados em seus valores e crenças, possuem, com razoável clareza, a imagem da empresa que desejam ter. O delineamento do negócio se traduz, primeiramente, na definição dos pares produto/mercado para os quais a empresa deseja formular sua estratégia competitiva. Decidiu-se considerar um único par constituído por todas as especialidades (família de serviços odontológicos) e de todos os públicos-alvo, pois, embora a clínica preste serviço odontológicos em diversas especialidades, os pacientes são atendidos em diversas delas, ou seja, não cabe estabelecer conjuntos distintos de serviços-clientes.

Em relação à explicitação das exigências, necessidades, preferências e expectativas do cliente que a empresa deseja satisfazer a partir de seu serviço, em entrevista semiestruturada com os proprietários, verificou-se que desejam fornecer serviços e atendimento de qualidade, o que remete aos campos da competição qualidade de serviço e qualidade de atendimento.

O Passo 2 refere-se à definição dos objetivos permanentes, que acabam por se constituir na espinha dorsal da cultura da empresa. O adjetivo permanente não atribui ao objetivo o caráter de imutabilidade, mas pretende caracterizar um grau elevado de perenidade. Na empresa em questão, esse passo foi cumprido também por meio de entrevistas semiestruturadas com os dois proprietários da clínica.

Os objetivos permanentes devem traduzir a missão e a visão da empresa em termos de campos da competição. A clínica não as possui formalmente definidas, mas os proprietários desejam torná-la uma referência local com respeito a sua integridade e qualidade de serviço, a ser mantida por gerações. Dessa manifestação, foi possível identificar que os campos da competição que retratam os objetivos permanentes dela são qualidade de serviço e imagem de empresa confiável.

Os resultados desta análise são transferidos para o mapa estratégico (ver linhas correspondentes na Figura 4).

O Passo 3 trata da estruturação do sistema de inteligência competitiva da empresa. Para o modelo CAC, inteligência competitiva é a capacidade de entender o ambiente empresarial e o funcionamento da empresa, identificar e avaliar oportunidades, ameaças e riscos e formular alternativas de estratégia competitiva. Centra-se num sistema de informação estratégica e, organizacionalmente, deve ser composto por uma assessoria de inteligência competitiva e um comitê de avaliação formado 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.

Neste estudo, o papel da inteligência competitiva da empresa foi desempenhado pelos autores deste artigo.

O Passo 4 – entender o negócio significa dotar a empresa de conhecimento prévio acumulado para que se possa identificar, mais rapidamente que os concorrentes, uma oportunidade, ameaça ou risco e agir antes deles. Contador (2008) sugere utilizar as cinco forças competitivas de Porter.

O resultado dessa análise deve definir a direção que norteará o desenvolvimento da empresa, os campos da competição e, possivelmente, as armas para neutralizar ou combater as ameaças provenientes das cinco forças competitivas de Porter.

Na clínica, esse passo foi concretizado por meio de entrevistas com seus proprietários e de consulta a dados estatísticos sobre o segmento. Concluiu que se deve preparar a clínica para o crescimento de serviços de estética e de necessidades funcionais (serviços não contemplados

# **ABORDAGENS DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA E FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS**

---

pela crescente melhoria da saúde bucal, que ameaça a demanda), atendendo exclusivamente clientes particulares e, para enfrentar a ameaça de novos entrantes e combater a rivalidade entre empresas existentes, deve-se fortalecer os campos qualidade do atendimento, qualidade do serviço e imagem de empresa confiável (ver linha corresponde na Figura 4).

## **Identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes**

A identificação do posicionamento competitivo, segundo Contador (2008), compreende os passos 5, 6 e 7 da Figura 3, os quais podem ser cumpridos pelas sete atividades seguintes:

- 1) identificar os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa para cada par produto/mercado
- 2) identificar os campos da competição valorizados/preferidos pelos clientes para cada par produto/mercado
- 3) identificar os campos da competição e os coadjuvantes escolhidos pelos concorrentes em cada par produto/mercado
- 4) determinar o conjunto das armas da competição da empresa
- 5) classificar as armas da competição segundo sua relevância para competir em cada um dos campos da competição em análise
- 6) avaliar a intensidade com que a empresa utiliza cada arma da competição
- 7) calcular, para cada par produto/mercado, as seguintes variáveis quantitativas do modelo CAC: intensidade média das armas, foco e dispersão em cada campo da competição e coadjuvante, aproveitamento e poderio competitivo.

As três primeiras atividades são autoexplicativas e foram cumpridas na clínica em estudo utilizando dois questionários semelhantes contendo a explicação de cada um dos 14 campos da competição com espaço reservado para assinalar os campos de interesse, assim como sua ordem de preferência. Um dos questionários foi enviado aos dois proprietários da clínica que indicaram os campos que a empresa atualmente compete e aqueles que, segundo sua visão, seus principais concorrentes competem. O segundo questionário foi utilizado para identificar os campos da competição valorizados/preferidos pelos clientes e foi aplicado pela recepção da clínica aos pacientes em tratamento que lá compareceram num período de cinco dias consecutivos, solicitando que indicassem quatro campos. A ordem de preferência desses campos foi identificada pelo número de votos recebidos. A Figura 4 (mapa estratégico) exhibe o resultado da pesquisa a esses públicos.

Das respostas colhidas desses questionários, emergiram cinco campos da competição de interesse da clínica: a) preço; b) qualidade de atendimento; c) qualidade do serviço; d) condições de pagamento; e) imagem de empresa confiável.

As outras quatro atividades da identificação do posicionamento competitivo da empresa serão tratadas nas três subseções seguintes.

## **Determinação do conjunto das armas da competição do setor ao qual pertence a empresa**

A determinação do conjunto de armas da competição do setor reveste-se de importância especial, pois todo o processo de formulação da estratégia competitiva baseia-se na correta identificação dessas armas, que são as mesmas para qualquer empresa do mesmo segmento econômico.

A identificação das armas da competição da empresa deve ser feita segundo o procedimento estabelecido por Contador (2008) que, na clínica consistiu-se em:

- 1) seleção, a partir da relação de armas do Apêndice de Contador (2008), de todas as armas

que poderiam ser utilizadas por uma clínica odontológica, gerando a Lista de Armas versão 1; 2) análise da Lista de Armas versão 1, com o objetivo de adequar essas armas a uma clínica, eliminando algumas e fundindo outras numa única arma, procedimento que resultou em 103 armas na clínica, denominadas por Lista de Armas versão 2; 3) elaboração de questionário com a descrição, já adaptada a uma clínica, do conteúdo de cada uma das 103 armas; e 4) encaminhamento desse questionário aos proprietários da clínica, que deveriam perguntar “esta arma, se utilizada na gestão da minha clínica, gera alguma vantagem competitiva em relação aos meus concorrentes?”, e oferecendo as seguintes opções de resposta: concordo (C); tendo a concordar (TC); discordo (D); e tendo a discordar (TD). A arma que recebeu uma das duas primeiras opções de respostas de ambos os proprietários foi considerada uma arma da competição. Isto gerou um total de 50 armas da competição.

### **Classificação das armas da competição segundo sua relevância**

Para classificar as armas da competição segundo sua relevância para competir num determinado campo, Contador (2008) fornece dois métodos: a) utilizar a matriz de priorização das armas associada ao índice de Nihans (CONTADOR, 2008, p. 92); e b) método expedito, que foi o adotado para o caso da clínica dentária. Esse método consiste em identificar, de forma subjetiva, dentro da lista de armas da competição, as que dão sensível vantagem competitiva no campo da competição em análise (armas relevantes), as que não trazem vantagem competitiva (armas irrelevantes) e as que proporcionam mediana vantagem competitiva no campo em análise (semirrelevantes), forçando uma distribuição aproximada de 25%, 45% e 30% nas três classes, respectivamente. Isto foi feito para todos os cinco campos da competição em análise. No caso da clínica, essa análise foi feita pelos proprietários, interagindo com os autores deste artigo.

A Figura 5, uma planilha Excel, exhibe, para as primeiras dez armas e para a última, o resultado dessa classificação. As colunas denominadas Rel e Irrel identificam se a arma é relevante para aquele campo da competição (caso em que recebe os dígitos 1 na primeira coluna e zero, na segunda) ou irrelevante (dígitos zero e 1, nas colunas) ou se é semirrelevante (dígitos zero nas duas colunas). As colunas IA Atual e IA Prop aparecem inicialmente em branco e são utilizadas para anotar respectivamente o valor da intensidade da arma na situação atual e para designar sua intensidade quando da definição da estratégia competitiva operacional.



# ABORDAGENS DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA E FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Armas da Competição		IA		Preço				Qualidade Atendimento				Qualidade do Serviço				Condições de pgto				Imagem de empresa confiável							
Nº	Descrição	Atual	Prop	Rel.		Irrel.		Pontuação		Rel.		Irrel.		Pontuação		Rel.		Irrel.		Pontuação		Rel.		Irrel.		Pontuação	
				Foco	Disp.	Foco	Disp.	Foco	Disp.	Foco	Disp.	Foco	Disp.	Foco	Disp.	Foco	Disp.	Foco	Disp.	Foco	Disp.	Foco	Disp.	Foco	Disp.	Foco	Disp.
1	Facilidade de acesso	5	5	0	1	0	5	1	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2	Layout da área de atendimento	3	4	0	0	0	0	1	0	4	0	0	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3	Layout e ambiente físico da área de espera	4	4	0	1	0	4	1	0	4	0	0	1	0	4	0	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	
4	Administração de vendas	2	3	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	
5	Pontualidade	3	5	0	1	0	5	1	0	5	0	1	0	5	0	0	1	0	5	0	0	0	0	0	0	5	
6	Cadastro eletrônico de clientes	2	4	0	1	0	4	1	0	4	0	0	1	0	4	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	
7	Elaboração de proposta (orçamento) técnico-comercial / contrato de prestação de serviço.	3	5	0	0	0	0	1	0	5	0	1	0	5	0	1	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	
8	Financiamento ao cliente	4	4	1	0	4	0	1	0	4	0	0	1	0	4	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	
9	Serviços complementares	4	4	0	1	0	4	0	0	0	0	0	1	0	4	0	1	0	4	0	0	0	0	0	0	4	
10	Equipe de atendimento	3	4	0	1	0	4	1	0	4	0	0	1	0	4	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Etc																										
50	Integração entre funcionário e empresa	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	
Soma		116	169	17	17	57	56	16	14	72	35	16	20	65	60	13	21	46	70	17	14	65	40				
Intencidade média das armas, foco e dispersão		2,3	3,4			0,67	0,66			0,9	0,5			0,81	0,6			0,71	0,67			0,76	0,57				

**Figura 5** – Armas da competição da clínica odontológica e sua classificação quanto à relevância

**Fonte:** Autores

## Avaliação da intensidade das armas da competição e cálculo das variáveis quantitativas do modelo CAC

A intensidade com que uma arma é utilizada pela empresa deve ser avaliada entre os níveis 1 e 5, conforme as considerações feitas na subseção 3.1. Para melhorar o resultado dessa avaliação, Contador (2008) propõe que seja feita por pessoa que conheça seu estado da arte e os diversos graus de evolução. Além disso, orienta descrever de forma adequada a intensidade 5 (estado mais avançado da arma) e a intensidade 1 (arma no seu estado mais simples), o que dá uma boa compreensão dos demais níveis de intensidade, permitindo uma avaliação com aceitável precisão.

No caso da clínica, a avaliação da intensidade de cada arma da competição foi feita entrevistando o gestor mais familiarizado com a arma.

O cálculo das variáveis intensidade média das armas, foco, dispersão e aproveitamento para cada um dos campos da competição em estudo, e poderio competitivo em quaisquer subconjuntos de campos que se deseje, é feito conforme as respectivas definições fornecidas na subseção 3.1. Para isso, pode-se utilizar a mesma planilha Excel da Figura 5. Os valores dessas variáveis podem ser vistos no mapa estratégico da empresa (vide Figura 4).

Para calcular o foco (ou a dispersão) das armas em relação a um determinado campo, multiplica-se a coluna *IA* da Figura 5 pela coluna *Rel.* (ou *Irrel.*), obtendo as duas colunas designadas *Pontuação*, que mostram o quanto cada arma contribui para o foco (ou dispersão). Na Figura 5, os valores do foco e da dispersão aparecem na última linha e foram calculados em relação à intensidade proposta para as armas (coluna *IA Prop*), decorrente da formulação da nova estratégia competitiva operacional.

### Formular alternativas e decidir a estratégia competitiva de negócio

Nesta subseção e nas duas próximas será mostrado como foram aplicados os passos 8 a 11 da Figura 3.

O mapa estratégico da Figura 4 resume, na sua parte superior, o diagnóstico da situação atual da empresa e as informações úteis para auxiliar a decisão sobre sua estratégia competitiva de negócio (escolha dos campos em que a empresa pretende competir), representadas numa mesma linguagem, a de campos da competição, que retratam os interesses dos diversos grupos envolvidos. A reunião de todas as informações numa única tabela facilita a análise e as propostas de alternativas de estratégia competitiva de negócio.

Para formular alternativas de estratégia competitiva de negócio é interessante adotar as considerações expressas por Contador (2008, p. 385-395) que, embora nem sempre compatíveis entre si, auxiliam a escolha dessas alternativas. Dentre elas, podem-se citar:

- 1) escolher campos da competição e coadjuvantes na mesma ordem daqueles valorizados pelos clientes;
- 2) escolher um subconjunto de campos que possua grande poderio competitivo, ou seja, escolher campos de forma a obedecer à ordem decrescente do foco;
- 3) comparar a empresa com as concorrentes em termos das características dos produtos ou serviços, dos campos nos quais o produto compete, das vulnerabilidades, do ímpeto competitivo e da posição competitiva, a fim de decidir pelo confronto ou esquivamento da competição;
- 4) verificar se a estratégia competitiva do negócio levará a empresa a alcançar seus objetivos permanentes fixados pelos proprietários e se atenderá aos interesses dos *stakeholders* mais influentes.

Analisando as informações do mapa estratégico da clínica (Figura 4), nota-se que o campo *qualidade do serviço* é o que: melhor representa a atual estratégia competitiva de negócio na visão de todos os públicos consultados, retrata os compromissos da clínica com seus objetivos permanentes e emerge do delineamento e da análise do negócio. Assim, esse campo deve figurar como o mais cotado para ser o campo da competição (campo principal) da clínica.

Nota-se também que os campos *qualidade de atendimento* e *condições de pagamento* se encaixam no perfil da empresa e são valorizados pelos clientes em segundo e terceiro lugar. O campo *imagem de empresa confiável* emerge dos objetivos permanentes e da análise do negócio e deve, portanto, ser considerado ao menos como um campo coadjuvante.

Com relação à variável foco, a escolha sobre os campos a adotar é indiferente, uma vez que seus valores para todos os campos são relativamente próximos (e baixos, na situação atual).

Dessa análise, e das diretrizes acima referenciadas, resultou a seguinte recomendação para formular a estratégia competitiva de negócio da clínica: adotar *qualidade de serviço* como campo da competição e qualquer combinação de dois campos entre *qualidade de atendimento*, *imagem de empresa confiável* e *condições de pagamento* como campos coadjuvantes.

Apresentadas a análise e as recomendações, os proprietários da clínica optaram por escolher *qualidade de serviço* como campo da competição e *qualidade de atendimento* e *imagem de empresa confiável* como campos coadjuvantes, que passam a consubstanciar a estratégia competitiva de negócio da clínica.

Percebe-se, desse exemplo, a objetividade do modelo CAC em definir a estratégia de negócio

# ABORDAGENS DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA E FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

---

da empresa e como ela fica explicitada com clareza.

## Decidir e implantar a estratégia competitiva operacional

Uma vez decidida a estratégia competitiva de negócio, é necessário implementá-la. Essa estratégia não é implementável por si só; trata-se de mera intenção de como a empresa espera atrair o cliente e obter vantagem competitiva sobre os concorrentes. E, para que isso se realize, é necessário que os atributos de seus produtos/serviços ou da própria empresa retratem os campos da competição escolhidos por ela. Isto será conseguido por meio da correta utilização das armas da competição (estratégia operacional) e pelo alinhamento entre a estratégia competitiva operacional e a de negócio, usando a primeira para implementar a segunda.

Pelo modelo *CAC*, essa implementação é feita em dois níveis decisórios: primeiro, (re)define-se intensidade das armas da competição de forma a aumentar o foco e eventualmente reduzir a dispersão das armas nos campos escolhidos para competir e, segundo, define-se ações operacionais administrativas para levar a intensidade das armas da competição aos valores estabelecidos.

Contador (2008, p. 403) recomenda valores, com pequeno grau de flexibilização, a serem adotados para a intensidade cada arma em função da sua relevância para o campo da competição e coadjuvante. Segundo o autor, não se deve deixar essa decisão a cargo da empresa, pois sempre haverá quem ache que uma arma deva ter intensidade maior, fruto da cultura da Qualidade Total.

No caso da clínica, após a redefinição da intensidade das armas (ver coluna *IA Prop* da Figura 5), foram calculados, pela planilha Excel, os valores das variáveis foco e dispersão, e, por decorrência, os do aproveitamento e poderio competitivo, mostrados na parte inferior da Figura 4. Nota-se um significativo aumento do poderio competitivo, de 0,49, quando calculado em relação ao conjunto de campos que representam sua estratégia atual, para 0,83, quando calculado em relação a sua nova estratégia competitiva (campos da competição definidos pela estratégia de negócio e novos valores da intensidade das armas). Isto evidencia que a empresa passa a possuir alta probabilidade de se tornar mais competitiva, afirmação que decorre da tese do modelo *CAC*.

Para elevar a intensidade das armas da competição aos valores estabelecidos, foram identificadas 64 ações administrativas. No final, são essas ações que implementarão a estratégia competitiva da empresa. Se elas forem identificadas corretamente, elevarão a intensidade das armas relevantes para os campos da competição adotados pela empresa e o valor do foco nesses campos, e garantirão o alinhamento entre as estratégias.

## Avaliação da eficácia do procedimento

Inicialmente, é necessário responder à questão: como avaliar a eficácia de uma estratégia se seus efeitos só poderão ser sentidos após sua implementação?

Além disso, conforme afirma Zaccarelli (2000), não existe estratégia certa ou errada, mas sim estratégia que deu certo ou deu errado. Assim, sejam quais forem as técnicas, modelos ou teorias utilizadas, a única avaliação que se pode fazer sobre a eficácia da estratégia no momento de sua formulação é verificar se ela atende aos gestores da empresa e lhes trazem a segurança de estarem no caminho correto.

Nesse sentido, verificou-se que o procedimento utilizado forneceu informações que, segundo declaração dos proprietários da empresa, mostraram com clareza como se desenvolve o jogo competitivo, o que lhes auxiliou na decisão sobre qual estratégia de negócio adotar. E, das 64

ações administrativas para implementação da estratégia da empresa, submetidas à análise dos proprietários da clínica, apenas quatro delas não foram aceitas.

Embora seja um caso único de aplicação, o procedimento para formulação da estratégia competitiva de empresas mostrou possuir boas chances de funcionar adequadamente.

### **Artefato para formulação da estratégia competitiva**

Uma importante propriedade do procedimento aqui apresentado é possuir as características necessárias para gerar um artefato em *design science* para formulação da estratégia competitiva de empresas.

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 (van AKEN e ROMME, 2009). Segundo van 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 *et al.*, 2009). Artefato é um objeto construído pelo homem para realizar uma função desejada (SIMON, 1969), como os sistemas de informação e as próteses ortopédicas.

As duas condições necessárias para que um método possibilite a construção de artefatos são:

- 1) ser modelável, no sentido de satisfazer as três condições citadas por Ackoff e Sasieni (1971): a) ser 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 generalidade que permita ser compartilhada por classes de empresas do mesmo segmento econômico.

Porém, com relação à formulação da estratégia competitiva, parece haver consenso que estratégia não é um problema de lógica, como pensam Zaccarelli (2000) e Hafsi e Martinet (2008), entre outros. Diante disso, caberia indagar se é possível então desenvolver um artefato em *design science* para a formulação da estratégia competitiva de empresas.

O procedimento adotado neste artigo mostra que sim. Primeiro, porque, na verdade, por ele apenas a decisão sobre a estratégia a se adotar não é um problema de lógica, enquanto todo o processo que leva a municiar a alta administração com informações necessárias à tomada de decisão estratégica pode ser revestido de lógica. Depois, parece claro, o procedimento aqui adotado contempla as duas condições anteriormente citadas: enquanto os passos que o compõe são passíveis de serem implementados por rotinas computacionais, conforme foi mostrado na seção anterior, a segunda condição é assegurada pelo fato de estar fundamentado nas armas da competição típicas de qualquer empresa de um mesmo segmento econômico, assim como as ações administrativas para elevar a intensidade das armas. Portanto, a solução obtida pelo procedimento pode ser compartilhada por todas as empresas de um mesmo segmento econômico (calçadista, metal mecânico, hospitalar, etc.).

Diante disso, nas subseções seguintes serão apresentadas sugestões de como desenvolver um artefato baseado no procedimento aqui adotado para formular a estratégia competitiva de empresas.

### **As telas do artefato**

O artefato deverá conter quatro telas e um arquivo auxiliar. As telas terão níveis variados de

# ABORDAGENS DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA E FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

---

padronização, indo de telas contendo espaço totalmente aberto para o usuário introduzir suas anotações, até telas inteiramente estruturadas que, ao receberem informações relativas à empresa, geram as saídas desejadas. A seguir são descritas sumariamente cada tela, que se relaciona com cada par produto/mercado. Normalmente, uma empresa ou uma unidade de negócio, que são o objeto de aplicação do modelo *CAC*, possuem poucos desses pares. No caso da clínica, um único par foi suficiente para representar todos os serviços realizados por ela.

## Tela 1 - Definição da empresa almejada

**Finalidade:** tela semiestruturada para o proprietário (ou alta direção) da empresa: a) definir o par produto/mercado para o qual será formulada a estratégia competitiva; b) explicitar as exigências, necessidades, preferências e expectativas do cliente que a empresa deseja satisfazer a partir de seu produto; e c) enunciar os objetivos permanentes da empresa, traduzindo os dois últimos em temas de campos da competição.

**Saídas:** os campos da competição que emergem da análise da tela, que são transferidos automaticamente pelo sistema para a tela do mapa estratégico.

## Tela 2 - Entendimento do negócio

**Finalidade:** tela semiestruturada para descrever o macro ambiente empresarial e como ele pode influenciar o negócio, identificar os concorrentes atuais e os potenciais e entender a estrutura do segmento. Deve ser alimentada pela assessoria de inteligência competitiva e aprovada pela direção da empresa.

**Saídas:** diretrizes sobre a evolução do negócio, os campos da competição e, possivelmente, as armas para neutralizar ou combater as ameaças e aproveitar oportunidades. Os campos da competição são transferidos automaticamente para a tela do mapa estratégico, e as armas, se citadas, para a tela de armas da competição.

## Tela 3 - Armas da competição

**Finalidade:** tela estruturada para: a) exibir o rol de armas da competição da empresa (do setor) e sua classificação quanto à relevância para cada campo da competição de interesse; b) anotar a intensidade com que a empresa atualmente utiliza cada arma da competição; e c) definir a nova estratégia competitiva operacional (intensidade proposta das armas da competição, segundo recomendações do modelo *CAC*).

**Saídas:** valores da intensidade média das armas, foco e dispersão das armas da competição para cada campo da competição de interesse, para as situações atual e proposta, que são transferidos automaticamente para o mapa estratégico.

## Tela 4 - Mapa estratégico

**Finalidade:** tela estruturada apresentando as informações para orientar o estrategista na decisão sobre qual estratégia de negócio adotar e para projetar a posição competitiva da empresa que se espera alcançar a partir da nova estratégia.

**Saídas:** a) os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa, os campos da competição valorizados e/ou preferidos pelos clientes, e os campos da competição e coadjuvantes escolhidos pelos concorrentes; b) as informações sobre os campos da competição que emergiram das telas anteriores; c) a decisão sobre a nova estratégia de negócio da empresa (escolha dos campos da competição e coadjuvantes); d) os valores da intensidade média das armas, foco, dispersão e aproveitamento para cada um dos campos que emergiram das análises anteriores, e do poderio competitivo em quaisquer subconjuntos de campos indicados pelo usuário. Cada nova alternativa de estratégia de negócio deve gerar um

novo mapa estratégico que, por sua vez, gerará uma nova tela de *armas da competição*.

### **Tela 5 - Descrição das intensidades 1 e 5 das armas da competição**

**Finalidade:** arquivo para auxiliar a avaliação da intensidade com que a empresas atualmente utiliza cada arma da competição. Deve estar funcionalmente interligada à Tela 3. Ao se clicar sobre o nome de uma arma, o sistema exibe a descrição das intensidades 1 e 5 dessa arma.

### **Algumas observações sobre o artefato**

Primeiramente, é importante que o artefato funcione como um tutorial, de forma que ele seja suficiente para o usuário desenvolver todo o processo em sua empresa, sem necessidade de auxílio de consultores externos. Assim, devem-se incluir as funções de auxílio, que mostram como utilizar cada uma das telas, e um capítulo explicativo sobre o modelo CAC.

O artefato deverá fornecer, já pronta, a relação de armas da competição típicas do segmento econômico a que se destina e apresentar a relevância de cada uma para os campos que possam ser do interesse do segmento. É interessante que se utilize a matriz de priorização de armas associada ao índice de Nihans (CONTADOR, 2008, p.92) nessa tarefa, que, embora seja um método mais trabalhoso, é menos suscetível a enganos.

É desejável também que se crie uma rotina computacional para redefinir a intensidade das armas da competição adotando os critérios fornecidos por Contador (2008, p. 403).

### **Os benefícios do artefato**

O grande esforço para aplicação do processo de formulação da estratégia discutido na seção anterior concentra-se nas seguintes tarefas:

- a) descrição do conteúdo de cerca de 80 a 100 armas (Lista de Armas versão 2 – vide subseção 4.2.1) para identificar as armas da competição;
- b) descrição dos estados mais simples e mais desenvolvido de cada arma da competição (intensidades 1 e 5 para cerca de 50 de armas) para a empresa avaliar a intensidade com que as utiliza; e
- c) classificação das armas da competição, segundo sua relevância, o que deve ser feito para cada campo da competição de interesse do segmento econômico. Esta classificação, que, sugere-se, seja feita por meio da matriz de priorização de armas, é a tarefa que talvez demande o maior esforço na aplicação do procedimento adotado pois, para cada campo da competição de interesse, se  $n$  é o número de armas da competição, devem ser feitas  $n.(n-1)/2$  comparações (note que a matriz é simétrica em relação a sua diagonal principal).

Um dos grandes benefícios do artefato é eliminar essas três tarefas, uma vez que serão feitas uma única vez, no ato do projeto do artefato. Isto reduz significativamente o esforço e o tempo necessários para formular alternativas de estratégia em cerca de 10 vezes, segundo estimativa dos autores deste artigo, baseada no controle de tempo utilizado na execução das diversas tarefas para formulação da estratégia competitiva da clínica odontológica.

Outro grande benefício do artefato está no fato de se constituir num instrumento autossuficiente para orientar a formulação da estratégia da empresa, caso seja desenvolvido com caráter tutorial. Isto permitiria que mesmo pessoas com pouca formação em teoria estratégica possam formular a estratégia da sua empresa. A facilidade de compreensão sobre a aplicação do procedimento manifestada pelos dirigentes da clínica corrobora essa afirmação.

# ABORDAGENS DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA E FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

---

## Considerações finais

O propósito deste artigo foi apresentar um estudo comparativo da teoria da competitividade para identificar um procedimento que facilitasse a tarefa de formulação da estratégia competitiva empresarial, fosse eficaz e pudesse ser convertido em um artefato para esse fim.

A teoria da competitividade tem dois ramos bem distintos: o da organização industrial (*OI*), que fundamentou o pensamento de Porter, e o baseado em recursos, que originou a Visão Baseada em Recurso (*Resource Based View – RBV*). Embora essas duas correntes forneçam conceitos importantes para a análise da competição empresarial, seus constructos não auxiliam muito a propositura de um método para formular a estratégia competitiva de organizações, como evidencia a pesquisa da literatura.

O presente artigo explora essa lacuna procurando mostrar como as abordagens da estratégia competitiva e os modelos e técnicas delas decorrentes poderiam ser utilizados para a formulação da estratégia competitiva empresarial. Para tanto, o estudo analisou quatro abordagens da estratégia competitiva: a de Porter, a da *RBV*, o do modelo de campos e armas da competição - *CAC* (CONTADOR, 2008) e a do *Balanced Scorecard (BSC)*.

A grande dificuldade do desenvolvimento de artefatos em *design science* para formular a estratégia competitiva é exatamente encontrar uma abordagem que lhe dê sustentação. A descoberta de tal abordagem, a do modelo *CAC*, é uma contribuição importante deste artigo.

Analisando o conteúdo do artigo, presume-se que seu propósito, mencionado no início desta seção, foi alcançado. Do estudo comparativo da teoria da competitividade pôde-se identificar um procedimento de fácil entendimento e aplicação que, além de permitir formular alternativas de estratégia competitiva, é capaz de promover a competitividade da empresa. Deve-se lembrar de que a tese do modelo *CAC* assegura que a empresa, muito provavelmente, se tornará mais competitiva se aumentar o valor do foco nos campos em que compete.

Observou-se também que o procedimento identificado foi eficaz na formulação da estratégia competitiva da clínica odontológica, segundo o conceito de eficácia descrito no terceiro objetivo específico, conforme declaração dos dirigentes da clínica registrada na seção 4.5. Já a discussão fornecida ao longo da seção 5 demonstra a possibilidade de transformá-lo em um artefato.

A principal descoberta deste trabalho foi constatar que é possível tratar a complexa tarefa de formulação da estratégia competitiva empresarial por meio de um procedimento de fácil entendimento e uso, capaz inclusive de gerar um artefato para a realização dessa tarefa. A formulação de estratégias competitivas é uma tarefa complexa, o que leva inúmeras empresas a não realizá-la. Assim, a construção de um artefato, que possa também funcionar como um tutorial, facilitaria bastante a realização dessa tarefa pelas empresas.

A contribuição e originalidade do trabalho residem no estudo comparativo sobre as principais correntes da teoria da estratégia competitiva voltado à formulação da estratégia empresarial.

As implicações práticas estão na abertura de um campo de pesquisa em *design science* com o fim de desenvolver artefatos para empresas de diversos outros segmentos econômicos, o que estende seus benefícios a um universo maior de empresas.

A limitação da pesquisa vem do fato de ter-se baseado em um único modelo para o desenvolvimento do procedimento para formulação da estratégia competitiva. Essa limitação, contudo, abre caminho para novas pesquisas teóricas sobre competitividade, que pode ser sintetizado na seguinte questão: até que ponto o procedimento originado pelo modelo *CAC* poderia ser ampliado ou adaptado para incorporar as ideias que fundamentam o pensamento

de Porter e da *RBV* com respeito à formulação da estratégia competitiva?

Essa indagação faz sentido, pois o citado procedimento parece ser um ponto de partida consistente para incorporar aspectos dessas duas abordagens, uma vez que contempla alguns elementos essenciais de ambas.

Do ponto de vista prático, o caminho natural para futuras pesquisas está no desenvolvimento propriamente de artefatos segundo as orientações fornecidas na seção 5, não só para clínica odontológica, mas também para outros segmentos da atividade econômica.

Após a construção propriamente dita do artefato, deve-se então aplicá-lo em algumas outras clínicas para: a) verificar se o usuário do sistema é capaz de formular sem grandes dificuldades alternativas de estratégia competitiva para sua clínica (teste do artefato quanto à eficácia); e b) avaliar se a redução de esforço e de tempo na execução dessa tarefa é expressiva (teste sobre sua eficiência), o que pode ser feito comparando com o tempo consumido na formulação da estratégia da clínica piloto, que foi de cerca de 180 horas.

No desenvolvimento do artefato propriamente dito, é importante observar as diretrizes da pesquisa em *design science* propostas por Hevner *et al.* (2004), que deram um importante passo para conferir a essa abordagem *status* de método científico de pesquisa.

## 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 repertoire of organization and management studies**. *Organization Management Journal*, v 6, n 1, p 5-12, 2009.

AKEN, J.E. van. **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.

ANSOFF, Igor. *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965.

AREND, R.J.; LÉVESQUE, M. **Is the Resource-Based View a Practical Organizational Theory?** *Organization Science*, v 21, n 4, p 913-930, 2010.

[BARNEY](#), J.B.; [KETCHEN](#) Jr, D.J.; MIKE, [W](#). **The Future of Resource-Based Theory-Revitalization or Decline?** *Journal of Management*, v 37, n 5 p 1299-1315, 2011.

BARNEY, J.B. *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, v 17, n 1, p 99-120, 1991.

BARNEY, J.B. *Resource-based theories of competitive advantage: a ten year on the resource based view*. *Journal of Management*, v 27, n 6, p 643-650, 2001.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHANDLER, A.D. *Strategy and Structure: Chapters in History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.



# **ABORDAGENS DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA E FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS**

---

CONTADOR, J. C. *Campos e Armas da Competição - novo modelo de estratégia*; São Paulo: Saint Paul, 2008.

GOLDRATT, E.M, FOX, R.E. *A corrida pela vantagem competitiva*. São Paulo: Ed. Educator, 1989.

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

HALL, D.J.; SAIAS, M.A. **Strategy follows structure**. *Strategic Management Journal*, v. 1, p. 149-163, 1980.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995, 377 p.

HART, S.L.; DOWELL, G.A **Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After**. *Journal of Management*, v 37, n 5, p 1464-1479, 2011

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*, São Paulo: Cengage Learning, 2008

ITO, N.C.; GIMENEZ, F. A.P. **Uma conversa entre Porter e VBR: framework do valor da transação da vantagem competitiva**. *Revista Organizações em Contexto*, v 7, n 14, p 29-56, 2011.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

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

LADO, A.A.; BOYD, N.G; WRIGTH, P.; KROL, M. **Paradox and theorizing within the resource-based view**. *Academy of Management Review*, v 31, n 1, p 115-131, 2006.

LEARNED, E.P.; CHRISTENSEN, C.R.; ANDREWS, K.R.; GULTH, W.D. *Business Policy: Test and Cases*. Homewood: Irwin, 1965.

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

PETERAF, M.A. **The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view**. *Strategic Management Journal*, v 14, n 3, p 179-88, 1993.

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

PORTER, M. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.

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

PORTER, M. *Competição*. Rio Janeiro: Elsevier, 2009.

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

SELZNICK, P. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretations*. Evanston: Row Peterson, 1957

SHEEHAN, N.T., FOSS Nicolai J. **Enhancing the prescriptiveness of the resource-based view through porterian activity analysis**. *Management Decision*, v 45, n 3, p.450-461, 2007.

SIMON, H. *Sciences of the artificial*. Cambridge, MA: MIT Press, 1969.

SPANOS, Y.E; LIOUKAS, S. **An examination into the casual logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective**. *Strategic Management Journal*, v 22, n 10, p 907-934, 2001.

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, p335-350, 2009.

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