

Como inovar a competitividade com moderado custo de investimento

José Luiz Contador

Para inovar uma empresa visando à sua competitividade a um moderado custo de investimento sugere-se atender as seguintes condições:

- a) busque inovação, visando produtos adequados ao mercado a que se destina;
- b) identifique os atributos do produto e/ou da empresa que atendam aos anseios e às expectativas do cliente, além de criarem um diferencial em relação aos concorrentes;
- c) identifique as técnicas operacionais que possam gerar vantagem competitiva à empresa; e
- d) busque alinhar o nível de desempenho das técnicas operacionais aos atributos do produto e/ou da empresa para torna-los visíveis ao cliente.

Essas são as condicionantes da competitividade que derivam da tese do modelo de *campos e armas da competição* – CAC (Contador, 2008), cujo modelo tem sua origem no ambiente empresarial e 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 (são os atributos do produto e/ou da empresa como preço, qualidade do produto e imagem de empresa confiável), e as segundas relacionam-se às armas da competição (são as citadas técnicas operacionais, como melhoria do processo produtivo, qualidade de processo, procedimentos éticos nos seus relacionamentos).

O modelo CAC explicita 14 campos da competição que, segundo as centenas de aplicação, parecem espelhar todas as alternativas para a obtenção de vantagem competitiva. É onde reside a vantagem competitiva. Para atender a segunda condicionante da competitividade citada, a empresa deve escolher três ou quatro campos para competir. Isto representa a *estratégia competitiva de negócio* da empresa, o que a leva a se posicionar junto ao mercado.

Uma empresa de porte médio ou grande utiliza mais de uma centena de armas. Segundo a vasta experiência com aplicação do modelo CAC, cerca de 50 delas possuem conteúdo estratégico (podem gerar vantagem competitiva em pelo menos um campo da competição). A escolha adequada dessas armas atende a terceira condicionante anteriormente citada e são chamadas de armas da competição. São a fonte da vantagem competitiva

Essas armas podem ser agrupadas, segundo sua relevância para competir nos campos que representam a estratégia de negócio, em três grupos de dimensão parecida: são as armas relevantes, as irrelevantes e as semirrelevantes.

É através do fortalecimento das armas relevantes para competir em um campo que a empresa pode se tornar líder nesse campo, colocando-a em posição superior aos seus concorrentes. Isto justifica um aporte elevado de investimento para a obtenção de expressiva competência nessas armas. O nível de competência de uma arma é expresso pela variável *intensidade da arma*, avaliada em cinco níveis (1 a 5), conforme modelo CAC.

Por outro lado, as armas irrelevantes não propiciam vantagem competitiva à empresa em nenhum dos campos da sua estratégia de negócio e, portanto, devem receber pouco investimento, assumindo um nível de competência apenas suficiente para manter a empresa em funcionamento (valores baixos de intensidade). As armas semirrelevantes, por sua vez, ocupam um papel intermediário entre as demais e devem possuir valores medianos de intensidade.

A correta classificação das armas segundo a relevância para competir nos campos da estratégia de negócio da empresa e a adequada definição da intensidade dessas armas (alinhamento à estratégia de negócio) é que garantem o atendimento às duas últimas condicionantes da competitividade citadas anteriormente, e determinam a estratégia competitiva operacional da empresa.

As pesquisas realizadas pelo autor do modelo CAC, envolvendo 12 diferentes segmentos de negócio e 176 empresas, demonstraram existir alta correlação entre os valores da intensidade das armas relevantes e o crescimento da receita da empresa. Isto mostra que a condição mais relevante para aumentar a competitividade da empresa é ter alto desempenho em cerca de apenas 15 a 20 armas da competição, aquelas que são relevantes para competir nos campos da competição que representam a estratégia de negócio da empresa. Esta é a Tese do modelo CAC.

Nos doze estudos realizados por Contador (2008) foi identificado também que, tanto as empresas mais competitivas como as menos competitivas, escolhem campos semelhantes para competir. Isto mostra que a estratégia de negócio, por si só, não explica porque uma empresa é mais competitiva do que outra. Na verdade, o diferencial competitivo reside na estratégia operacional.

A observância das quatro condicionantes da competitividade pode ser obtida por meio da formulação da estratégia competitiva utilizando-se o processo fornecido pelo modelo CAC. O software www.strategy.camposearmas.com.br

(Contador, 2019) auxilia nessa tarefa. Trata-se de uma ferramenta auto instrutiva que apresenta um procedimento passo a passo que conduz o usuário ao seu objetivo. Para sua utilização basta apenas conhecer bem as atividades de sua empresa.

Por fim, é importante destacar duas das principais características que recomendam a adoção do modelo CAC. A primeira reside no oferecimento de um procedimento passo a passo para a formulação da estratégia competitiva da empresa de fácil entendimento e utilização. A segunda reside na possibilidade de aumentar a competitividade da empresa a um custo de investimento e prazo moderados. Basta elevar a competência de poucas armas da competição. Em um prazo de 12 a 18 meses (dependendo do estado atual de suas armas) é possível implantar a estratégia da empresa.

Referências

Contador, José Celso (2008). *Campos e Armas da Competição: Um novo modelo de estratégia*. São Paulo: Saint Paul. 608 p

Contador, José Luiz (2019). *Software para formulação da estratégia competitiva pelo modelo de campos e armas da competição*. Disponível em: www.strategy.camposearmas.com.br.

Bibliografia complementar

Contador J. C.; Contador J. L, & Satyro W. C. (2023). CAC-Redes: a new and qualitative model to increase the competitiveness of companies operating in business networks. *Benchmarking: An International Journal*, 30 (10), 4313-4341. DOI <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2022-0204>.

José Luiz Contador (jose.contador@unesp.br) é engenheiro pela Unesp (1974), mestre e doutor pelo ITA (1983 e 1988) e livre-docente pela Unesp (1999). Atua na universidade desde 1975 tendo lecionado na graduação e na pós-graduação em diversas instituições. Professor aposentado da Unesp, hoje atua como professor sênior junto ao mestrado profissional em engenharia de produção do campus de Guaratinguetá da Unesp,. Como pesquisador auxiliou na consolidação do modelo de campos e armas da competição. Foi consultor de empresa em sistemas gerenciais, planejamento e organização durante 20 anos da sua vida profissional.