

## COMPETITIVIDADE SISTÊMICA: UM MODELO DE ANÁLISE DE CENÁRIOS

**Antonio Cabral**  
**Professor do Centro Universitário do Instituto Mauá de Tecnologia**  
**e Coordenador do Curso de Pós-Graduação - Lato Sensu**

A *Competitividade Sistêmica* é um modelo de análise de cenários, simultaneamente lógico e criativo, que permite formular estratégias e alicerçar soluções para os problemas gerenciais de empresas que buscam a vantagem competitiva. Foi desenvolvido com base na Teoria das Restrições (TOC) e pressupõe que empresas são sistemas competitivos com contornos, áreas de atuação e “meta” claramente estabelecidos.

Esses sistemas são comparados a uma corrente na qual todos os seus departamentos ou agentes, os elos, trabalham juntos para dar lucro aos acionistas, o que, na analogia adotada, significa transmitir força. Tais quais correntes, os sistemas têm um elo fraco, chamado *restrição*, que representa uma dificuldade para se atingir o objetivo.

Neste primeiro artigo, apresenta-se o modelo considerando-se que todos os indicadores de desempenho estão disponíveis e são usados corretamente. Num segundo texto trata-se de sua aplicação em cadeias produtivas turbulentas, nas quais os indicadores podem ter a sua confiabilidade reduzida e o modelo será o roteiro para se “locomover” entre os agentes, garimpando dados e informações.

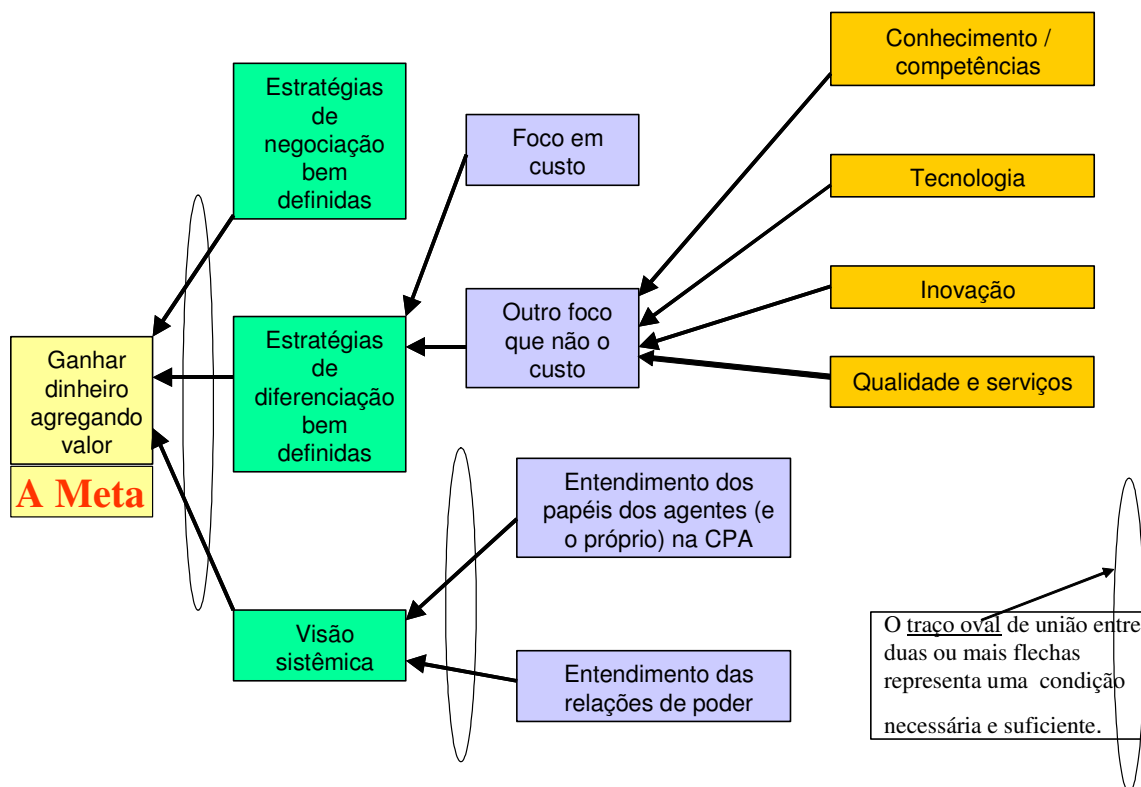
### A construção do modelo

Parte-se do entendimento de que empresas são **sistemas integrados** que têm como “meta” ganhar dinheiro adicionando o valor econômico (do conceito EVA - *Economic Value Added*).

Três requisitos são necessários e suficientes para se atingir a meta: a) estratégias de negociação; b) estratégias de diferenciação; c) visão sistêmica. Sua leitura, a partir da esquerda, na Figura 1, no sentido contrário ao das flechas, é a seguinte: “para atingir a meta é preciso ter estratégias de negociação bem definidas e estratégias de diferenciação bem definidas e visão sistêmica”.

As **estratégias de negociação**, específicas para cada fabricante de embalagem, consistem em apresentar propostas éticas irrecusáveis. O entendimento da **visão sistêmica** (Figura 1) é o seguinte: “para se ter visão sistêmica é necessário o entendimento dos papéis (e o próprio) e o entendimento das relações entre os agentes, especialmente as de poder”.

As **estratégias de diferenciação**, adaptadas dos conceitos clássicos de Michael Porter, renomeiam as denominações *liderança em custo* e *diferenciação* como **foco em custo** e **outro foco que não o custo**, respectivamente. A leitura, na Figura 1, será: “para ter estratégias de diferenciação bem definidas é preciso ter foco em custo **ou** outro foco que não o custo”. A palavra “**ou**”, em negrito, indica a empresa deverá optar por uma delas. Os conceitos a seguir embasam o “*outro foco que não o custo*”.



**Figura 1: Modelo proposto para a avaliação de cenários em cadeias produtivas**

**Conhecimento** é o ato ou efeito de conhecer, cabedal científico, consciência de si próprio. **Competência** é o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que aportem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. A competência é fundamental.

Uma empresa tem vantagem competitiva por **tecnologia** quando esta consegue influir positivamente no custo ou na diferenciação.

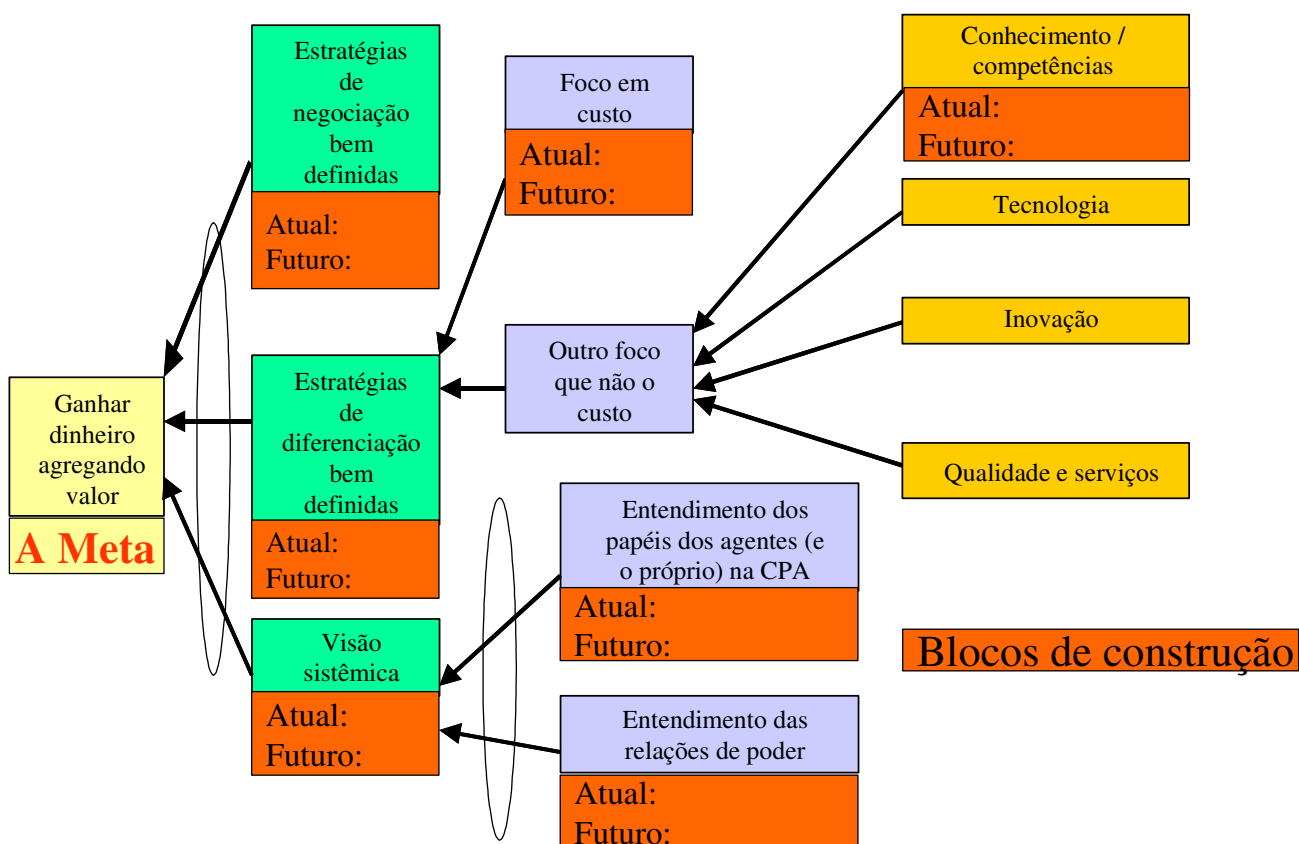
A **inovação** deve ser entendida de acordo com três dimensões: a competência para transformar tecnologia em produtos e serviços; o entendimento sistêmico das atividades de Pesquisa e Desenvolvimento; o fortalecimento das relações com os fornecedores e consumidores ou clientes. A velocidade da inovação é vantagem competitiva.

A **qualidade e os serviços** não constituem uma diferença a ser valorizada, mas uma obrigação daqueles que pretendem se manter no mercado.

Esses conceitos têm a seguinte leitura na Figura 1: “para ter outro foco que não o custo é

necessário ter foco em conhecimento / competência ou foco em tecnologia ou foco em inovação ou foco em qualidade e serviços” (apenas uma das duas condições é necessária para validar a relação).

O modelo sugere, como metáfora, que, ao adotar uma ou outra estratégia, a empresa utilize “blocos de construção” conceituais que pavimentem o seu caminho até a meta, como se mostra na Figura 2, neles inserindo as leituras atuais e futuras do indicador gerencial mais importante, além de palavras-chave que reflitam as políticas e práticas da empresa. Na linguagem TOC, a situação atual é chamada Árvore da Realidade Atual (ARA) e, a futura, Árvore da Realidade Futura – ARF.



**Figura 2: Situação atual (ARA) e futura (ARF) da empresa.**

Conhecida a ARA e desenhada a ARF, os fabricantes e usuários de embalagem têm uma ferramenta de fácil uso para monitorar ininterruptamente o seu desempenho e propor alternativas lógicas de melhoria contínua. O modelo caracteriza-se por reunir o pensamento linear, típico dos profissionais das ciências exatas, e o lateral, representado pela intuição.