

Contribuição à Compreensão do Conceito de Competitividade nas Organizações

Área Temática: Estratégia e Organizações

AUTOR

MILTON DOS SANTOS

Universidade Anhembi-Morumbi

msantos@mcon.com.br

Resumo

Pela própria importância que o fenômeno da competitividade representa para a sobrevivência e crescimento das empresas, esta área de estudos há longo tempo é objeto de muita teorização e pesquisas empíricas. Apesar da quantidade de trabalhos existentes, uma certa convergência conceitual e metodológica sobre o tema apresenta-se ainda distante. Várias são as metodologias e taxonomias desenvolvidas para tentar capturar o fenômeno da competitividade, sendo que, inclusive, boa parte da literatura produzida sobre o tema versa especificamente sobre taxonomias. Este artigo tem como objetivo contribuir para a compreensão do conceito de competitividade através da elaboração de um construto teórico que permita compreender e articular diversos elementos encontrados na literatura sobre o tema, oferecendo uma forma de circunscrever o conceito e compreendê-lo em relação a termos correlatos, como diferencial competitivo e vantagem competitiva. O construto teórico desenvolvido permitiu a compreensão da competitividade em dois enfoques, como o resultado positivo de uma estratégia existente ou como a capacidade da organização de desenvolver estratégias que tragam resultados positivos. O objetivo deste trabalho materializou-se através de pesquisa bibliográfica, o que lhe confere um cunho eminentemente teórico.

Palavras-chave: vantagem competitiva, estratégia e competitividade.

Abstract

The main role of competitiveness in the growth and survival of all companies worldwide has made a lot of theoretical and empirical works for a long time in this area of organizational studies. Although the huge number of publications, a conceptual and methodological convergence is still far away. There are several methodologies and taxonomies developed in order to capture and explain the phenomenon of the competitiveness in organizations and a great number of works are specifically on methodologies and taxonomies. This paper aims to contribute to the comprehension of this phenomenon presenting a theoretical framework which allows understanding and articulating some of concepts found out in the literature on competitiveness and compare it with other similar concepts as competitive advantage. This theoretical framework presented the concept of competitiveness in two ways, as a result of a satisfactory strategy or as an organizational ability to develop a satisfactory strategy. The target of this paper was developed mainly as a bibliographical research what characterizes it as a theoretical work.

Key-words: competitive advantage, strategy and competitiveness.

Contribuição à Compreensão do Conceito de Competitividade nas Organizações

Introdução

O termo *competitividade* encontra na literatura gerencial acepções muito difusas e subliminares. Mesmo autores tradicionais (como Porter, Mintzberg, Collis, Montgomery, Hamel e Prahalad) não oferecem uma clara definição (LASTRES; CASSIOLATO, 1995: 10; BARBOSA, 1999: 21). Porter, quando era membro da Comissão Presidencial de Competitividade Industrial do governo norte-americano, chegou a declarar que “*o que ficou claro para mim durante o período da Comissão é que não existia uma definição aceita de competitividade. (...) O debate acerca da competitividade continuou, e ainda está presente hoje*” (apud BARBOSA, 1999: 23). Usam-se, via de regra, termos correlatos, como *vantagem competitiva*, *estratégia competitiva*, *diferencial competitivo*, *vantagem estratégica* e *capacidade competitiva*, intercambiando-os com *competição* e *competitividade* de modo não muito rigoroso dos pontos de vista conceitual e metodológico. (Mais adiante será oferecida uma base conceitual para uma melhor compreensão destes termos. Por ora, serão utilizados também de modo intercambiável, procurando-se manter a maior fidelidade possível à sua utilização em cada abordagem teórica que será apresentada).

O presente artigo tem como objetivo, neste contexto, oferecer uma contribuição à compreensão do conceito de competitividade nas organizações, buscando articular diversas idéias encontradas na literatura em um construto teórico que permita de certo modo circunscrever o conceito e oferecer elementos para sua utilização teórica e empírica de modo integrado. Este objetivo prioritariamente materializou-se através de uma revisão bibliográfica do tema competitividade, conferindo a este trabalho um cunho eminentemente teórico.

Conforme Santos,

Os estudos sobre competitividade reconhecem a existência de três esferas de fatores que a determinam: i) *sistêmica*, relacionada à estrutura produtiva, social, cultural, jurídica, institucional e econômica do país e sua inserção no cenário mundial; ii) *estrutural*, ligada às características específicas de determinados ramos de atividades, como tecnologia, tamanho do mercado e grau de concorrência; e iii) *empresarial*, relacionada às características e recursos específicos de cada empresa ou unidade de negócio, como capacidade gerencial, estrutura financeira, posicionamento no mercado etc. (SANTOS, 2004: 5-6)

O foco do presente artigo será na competitividade como um atributo das organizações ou, pelo menos, passível de ser gerenciado por elas. O trabalho tem três momentos. Inicialmente será abordado de maneira breve as maneiras pelas quais a Teoria Econômica tem compreendido a competitividade do ponto de vista empresarial e as críticas que são formuladas a estes pontos de vista. Em seguida o foco será a teoria sobre competitividade e estratégia, tratando mais especificamente do ambiente das organizações, onde o construto teórico proposto será elaborado. Os comentários finais encerram o trabalho.

1. Enfoque Econômico

Em primeiro lugar, cabe considerar que o termo competitividade possui na literatura graus de abrangência distintos. Citando Buckley, Pass e Prescott, Barbosa (1999: 25) apresenta um resumo dos níveis de análise da competitividade por quatro categorias: país, ramo, empresa e produto, níveis estes encontrados com frequência nos trabalhos sobre o tema.

Na literatura de cunho econômico, o termo competitividade normalmente é tratado do ponto de vista macro e meso-econômico, isto é, do ponto de vista da economia do país como um todo e de setores específicos. Na abordagem econômica, normalmente não são consideradas as questões pertinentes às empresas enquanto agentes econômicos individuais e autônomos e a preocupação básica está em como um país ou nação pode competir melhor em termos mundiais e de que maneira pode alocar seus recursos internos globais de modo mais eficiente. Alguns estudos reconhecem a imbricação que existe entre a competitividade das empresas de um país e a do país como um todo, mas ressaltam que esta última, denominada “competitividade sistêmica”, é maior e tem elementos adicionais em relação à das empresas (ECIB, 1993b: 3; CASTELLS, I, 2000: 105).

Dentro da Ciência Econômica, a teoria microeconômica destina-se, é fato, a estudar as unidades econômicas, isto é, as empresas. Mas, sob deste enfoque, os postulados da concorrência perfeita e da racionalidade dos agentes econômicos criavam uma estrutura analítica distante da realidade das organizações. Isso explica, em parte, a ausência de aplicações deste tipo de análise da economia clássica ao ambiente empresarial e o papel secundário que ocupou nos trabalhos sobre competitividade e estratégia empresarial até então (VASCONCELOS; CYRINO, 2000: 21).

De fato, para os princípios da microeconomia, a existência de ganhos superiores para uma empresa ou ramo (ou seja, de vantagem competitiva) era reconhecida como uma anormalidade dos mercados, visto que o sistema econômico, na concepção marginalista, tende sempre ao equilíbrio, igualando os ganhos dos agentes. As forças da concorrência, dirigidas pelas “mãos invisíveis” do mercado, tendem a corroer todo o lucro acima da média através dos mecanismos de fluxos livres de capitais que estão constantemente à procura da máxima lucratividade.

Outras duas críticas são feitas à teoria microeconômica. A primeira é referente ao seu caráter individualista em relação à sua aplicabilidade ao ambiente competitivo das empresas. Neste enfoque, a empresa nunca é reconhecida como uma instituição social que interage com as outras empresas e agentes, podendo, a partir dessa interação, tomar decisões ou adotar estratégias que nem sempre buscam ou garantam a racionalidade do uso dos recursos no curto prazo. Pelo contrário, a organização é tida como um agente econômico individual, sem autonomia decisória e que responde racional e passivamente às mudanças no ambiente externo – que, nesta abordagem, é reduzido aos mecanismos de preços *versus* quantidades (VASCONCELOS; CYRINO, 2000: 22). A segunda crítica é feita em relação ao seu caráter racional, que pressupõe equilíbrio e certeza, resultando em um tipo de análise econômica estática. Nesse sentido, os processos de tomada de decisão são tidos como focalizando a maximização da utilidade em um momento específico, considerando os processos tecnológicos e os preços dos produtos e fatores como dados.

Além do enfoque econômico, a competitividade do ponto de vista das empresas é pesquisada basicamente na área de estratégia e de suas vertentes de administração estratégica e planejamento estratégico, em que se inserem os estudos de estratégias e vantagens competitivas. No âmbito da empresa existem, também, alguns estudos voltados a um grau mais baixo de competitividade relacionado a produtos e serviços.

2. Competitividade e estratégia: uma visão geral da literatura organizacional

Pela própria importância que o fenômeno da competitividade representa para a sobrevivência e crescimento das empresas, esta área de estudos há longo tempo é objeto de

muita teorização e pesquisas empíricas. A despeito da quantidade de trabalhos existentes, uma certa convergência conceitual e metodológica sobre o tema apresenta-se ainda muito distante. Várias são as metodologias e taxonomias desenvolvidas para tentar capturar o fenômeno da competitividade. Aliás, boa parte da literatura produzida sobre o tema versa especificamente sobre taxonomias (GIMENEZ *et alii*, 1999: 54).

Devido à grande quantidade de teorias e taxonomias existentes nas áreas de estratégia e competitividade, alguns autores tem-se esforçado em tentar organizar estas idéias a princípio dispersas. Este tipo de esforço tem sido de grande valia, pois ajuda a elucidar os padrões de pensamento e os fundamentos teóricos subjacentes às diversas teorias e com isso organizá-las em conjuntos com certo grau de semelhança, permitindo perceber e distinguir o *modus operandi* de cada proposição teórica. Quatro trabalhos recentes e um mais antigo nesta linha merecem menção, sendo os mais recentes dois nacionais e dois estrangeiros e o mais antigo de origem também estrangeira.

O trabalho mais antigo data de 1978 e foi elaborado por Raymond E. Miles e Charles C. Snow, tendo se tornado conhecido como o “tipologia” ou “Modelo de Miles e Snow”. De modo resumido, o modelo identifica que as empresas, em busca de um adequado alinhamento com o seu ambiente interno e externo, desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis (GIMENEZ *et alii*, 1999: 58) e organiza estes padrões em quatro categorias, conforme apresentado por Rossetto e Rossetto (2002: 311):

Estratégia prospectora: caracterizada por empresas que buscam continuamente explorar oportunidades de mercado, arriscando-se em respostas inovadoras para as tendências de mercado e criando mudanças e incertezas às quais os demais competidores se vêem forçados a acompanhar;

Estratégia analista: caracterizada pelas empresas que desenvolvem estratégias de atuação em dois nichos de produto-mercado, um mais estável, onde a empresa garante uma certa estabilidade e outro mais agressivo e instável, onde a empresa busca oportunidades de novos negócios e faz o desenvolvimento e teste de produtos e serviços inovadores;

Estratégia defensiva: caracterizada pelas empresas que possuem um forte domínio sobre um nicho de produto-mercado, tratando-se de uma empresa especializada em determinadas áreas de operações, mantendo sua competitividade basicamente através de aprimoramento de sua eficiência;

Estratégia reativa: caracterizada pelas empresas que adotam uma postura de reagir estritamente para adaptar-se às mudanças que ocorrem nos mercados e manterem-se operando. Este tipo de empresa possui elevado grau de desarticulação interna e têm dificuldade de responderem de modo efetivo às pressões ambientais.

Embora bastante recente, com publicação original em livro em 1998, o trabalho de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) já se tornou um clássico em estratégia. Analisando a produção sobre estratégia praticamente desde seus primórdios, os autores organizaram as idéias e teorias existentes em torno do que eles denominaram “10 escolas” do pensamento estratégico, assim resumidas (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000: 13-14):

Escola do Design, onde a formulação de estratégias é compreendida como um processo de concepção;

Escola do Planejamento, onde a formulação de estratégias é compreendida como um processo formal;

Escola do Posicionamento, para a qual a formulação da estratégia das organizações é compreendida como um processo analítico;

Escola Empreendedora, na qual o processo de formulação de estratégias é essencialmente um processo visionário;

Escola Cognitiva, onde a formulação de estratégias é entendida como um processo mental;

Escola de Aprendizado, onde o processo de formulação de estratégias é compreendido como um processo emergente;

Escola do Poder, para a qual a formulação de estratégias é um processo de negociação;

Escola Cultural, onde o processo de formulação de estratégias é compreendido como um processo coletivo;

Escola Ambiental, na qual a formulação das estratégias das organizações é um processo reativo; e, por fim, a

Escola de Configuração, para a qual a compreensão do processo de formulação de estratégias se dá como um processo de transformação.

Esforço semelhante de organização das teorias sobre estratégia foi desenvolvido por Whittington (2001), em trabalho originalmente publicado em livro no ano de 1998. Neste trabalho, o autor partiu de dois eixos principais para a classificação dos trabalhos existentes sobre estratégia. Por um lado, ele avaliou o grau de estruturação pelo qual se dá o processo de elaboração das estratégias nas organizações, classificando-os em um contínuo que tem num extremo os processos deliberados, isto é, com algo grau de estruturação e planejamento, e, no outro extremo, os processos emergentes, isto é, aqueles que ocorrem por uma seqüência de decisões e ações que os participantes do processo vão tomando e implementando na medida em que o próprio processo está ocorrendo, em resposta às pressões e acontecimentos, tornando este processo, portanto, menos estruturado e planejado. O segundo eixo utilizado pelo autor refere-se aos objetivos da estratégia, tendo classificado-os também num contínuo de análise que vai de um extremo onde o objetivo principal e único da estratégia é o resultado econômico (lucro, rentabilidade), até o outro extremo onde os resultados perseguidos pela estratégia podem ser mais plurais, incluindo indicadores em outras áreas da organização e mesmo indicadores de caráter qualitativo (Whittington, 2001: 2). A partir destes dois eixos, o autor sugere uma tipologia de quatro perspectivas genéricas sobre estratégia, conforme mostrado na Figura 1.

Ainda nesta linha de compilação de idéias, dois trabalhos nacionais destacam-se. Vasconcelos e Cyrino (2000) também desenvolveram sua compilação em dois eixos, mas

tratando mais especificamente da questão da vantagem competitiva e não das estratégias, como os autores estrangeiros anteriormente mencionados. O primeiro eixo permite classificar os estudos conforme sua concepção da origem da vantagem competitiva, consistindo em: i) trabalhos em que a vantagem competitiva é considerada como proveniente do ambiente externo à organização, isto é, como fruto do posicionamento competitivo derivado da estrutura do ramo, da dinâmica da concorrência e do mercado; e ii) trabalhos que consideram a *performance* superior como um fenômeno de causas basicamente endógenas à empresa.

		RESULTADOS	
		Maximização dos Lucros	Resultados Plurais
TIPO DE PROCESSO	Deliberado	CLÁSSICA	SISTÊMICA
	Emergente	EVOLUCIONÁRIA	PROCESSUAL

Fonte: Whittington (2002: 3)

Figura 1: Perspectivas genéricas sobre estratégia

Por seu turno, o segundo eixo de análise identifica as abordagens teóricas segundo suas premissas em relação à concorrência. Neste caso, a divisão que se faz é em relação a: i) trabalhos de pesquisa que possuem uma visão estrutural da concorrência, de cunho estático, baseada na noção de equilíbrio econômico; e ii) trabalhos que enfocam aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, enfatizando fenômenos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio. Desse modo, as teorias sobre competitividade podem ser compreendidas, a partir dessas duas abordagens, conforme mostrado na Figura 2.

A vantagem competitiva explica-se por fatores externos à organização	1 – Análise estrutural do ramo Análise de Posicionamento	3 – Processos de mercado Escola Austríaca
A vantagem competitiva explica-se por fatores internos à organização	2 – Recursos e competências Teoria dos Recursos (RBV)	4 – Capacidades dinâmicas Teoria das capacidades dinâmicas
	Estrutura do ramo Estática: equilíbrio e estrutura	Processos de mercado Dinâmica: mudança e incerteza

Fonte: resumo e adaptado de Vasconcelos e Cyrino, 2000: 23.

Figura 2 – Correntes teóricas da vantagem competitiva

Machado-da-Silva e Barbosa (2002) desenvolveram um extenso trabalho de avaliação da produção nacional e internacional sobre estratégia no período compreendido entre 1995 e 2000, visando identificar padrões de competitividade de origem técnica (ligada a desempenho ou eficiência) e de origem institucional (ligada à inserção da organização no ambiente). A partir dos parâmetros de frequência e ênfase dada pelo trabalho, os autores elaboraram uma lista dos fatores de competitividade mais relevantes da literatura. Os fatores assim selecionados foram, então, “classificados em quatro grandes grupos, segundo a natureza das estratégias organizacionais a que se referem” (Machado-da-Silva e Barbosa, 2002: 14):

Estratégias mercadológicas, compreendidos como os fatores ligados a questões como preços baixos, logística estratégica, visão orientada ao mercado e focalização na *core competence*, entre outros.

Estratégias relacionadas à clientela, onde são considerados os fatores relacionados ao conhecimento e satisfação das necessidades e expectativas dos clientes e valorização do relacionamento e fidelização;

Estratégias relacionadas à gestão de recursos, que engloba fatores como agilidade, inovação, pesquisa e desenvolvimento, qualidade e sistemas de informação, entre outros;

Estratégias de relacionamento, aqui compreendidas num sentido mais amplo, envolvendo o conhecimento e valorização das relações com concorrentes, valorização da imagem institucional e cooperação entre empresas, entre outros.

No presente trabalho, o foco de interesse relaciona-se à competitividade enquanto um atributo das empresas ou, ao menos, passível de ser gerenciado por elas de alguma forma e em algum grau. A escolha deste foco deve-se ao objetivo do presente trabalho de compreender o fenômeno da competitividade nas organizações e contribuir com elementos para sua gestão no ambiente de negócios. O objetivo é ir além das taxonomias e desenvolver uma forma de compreensão e, principalmente, de articulação de idéias e conceitos visando oferecer uma base para a ação gerencial, o que será apresentado a seguir.

3. Enfoque organizacional: um construto teórico para a competitividade

A partir da revisão bibliográfica realizada, identificaram-se três trabalhos nacionais que propõem uma definição para o termo *competitividade* no âmbito das empresas.

Barbosa baseou sua definição no Estudo do Comitê Seletor da *House of Lords* sobre Comércio Ultramarino (1985), o chamado *The Aldington Report*. Para o autor, “*uma empresa é competitiva quando ela é capaz de oferecer produtos e serviços de qualidade maior, custos menores, e tornar os consumidores mais satisfeitos do que quando servidos por rivais*” (1999: 23).

A segunda definição encontra-se em Lesca, para quem “*a empresa competitiva é aquela capaz de se manter de forma voluntária num mercado concorrencial e evolutivo, realizando uma margem de autofinanciamento suficiente para assegurar a sua independência financeira e os meios necessários à sua adaptação*” (apud FREITAS; LESCA, 1992: 93).

Por fim, a terceira e última definição para o termo é a do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira – ECIB. Este estudo, realizado entre 1992 e 1993 por demanda do Ministério de Ciência e Tecnologia e financiado pela Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP, tornou-se um marco nacional sobre o tema da competitividade, quer em seus aspectos conceituais, quer nas pesquisas de campo que realizou para avaliar as características competitivas de diversos setores industriais. A partir de então, os resultados do ECIB têm sido utilizados como fonte de referência quando se discute a competitividade no País. Para o ECIB (1993b: 4), “*a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de*

formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Dado o objetivo do presente trabalho, partir apenas de uma definição para o termo competitividade mostrou-se insuficiente para explorar e aprofundar o conhecimento da competitividade no âmbito das empresas, o que gerou uma necessidade de um esforço para uma elaboração conceitual própria para o conceito de competitividade neste trabalho.

A partir das três definições de competitividade nas empresas apresentadas acima, a revisão da literatura permite retirar algumas idéias presentes em maior ou menor medida na maioria dos trabalhos, ainda que com enfoques diferentes:

- i) Em seu esforço para a sobrevivência e desenvolvimento, as empresas buscam desenvolver atributos que atraiam permanentemente os compradores de seus produtos e serviços, pois são esses que geram a receita e permitem a lucratividade que as sustentam.

Esta frase traz três idéias nucleares para a compreensão da competitividade: primeiro, a idéia de que a competitividade é algo vinculado à sobrevivência e ao desenvolvimento da empresa, o que implica um sentido temporal de sustentabilidade (PORTER, 1991: 1), isto é, que a competitividade não é algo pontual, mas que as empresas devem atingi-la e mantê-la ao longo do tempo (LASTRES; CASSIOLATO, 1995: 11; ECIB, 1993b: 4; ALBUQUERQUE *apud* SANTOS, 1996: 64; MARIOTTO, 1991: 42).

O segundo ponto é a idéia de que a competitividade é imperativa para a sobrevivência da empresa, ou seja, que as empresas sempre desenvolvem fatores de competitividade, de modo deliberado e explícito ou intuitivo e implícito. Mariotto (1991: 39), ao elaborar um referencial teórico para a competitividade, questiona, logo no início do trabalho: “*é indispensável a uma empresa ser competitiva para sobreviver?*”, argumentando, ao final, que “*a atual popularidade da noção de competitividade é útil e oportuna, mas a empresa não deve desmerecer outras considerações estratégicas...*” (MARIOTTO, 1991: 51). Saito, analisando a questão da elaboração e implementação de estratégias competitivas em pequenas empresas, declara que, “*no caso específico da amostra estudada, pequenas empresas conseguem estabelecer vantagens competitivas sustentáveis em relação aos concorrentes a partir do momento em que optam por uma das estratégias genéricas (mesmo de forma implícita) e as seguem*” (2000: 114). Assim, a literatura aceita, de modo mais ou menos explícito, que a sobrevivência de uma empresa relaciona-se sempre ao grau de competitividade relativamente às outras empresas do ramo de negócios, seja ela desenvolvida de modo deliberado ou não. Porter (1999: 53) enfatiza o caráter deliberado de uma estratégia competitiva ao afirmar que “*(...) estratégia competitiva (...) significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores*” (grifo deste autor). Poder-se-ia compreender esta ênfase no fato de que o conjunto de atributos competitivos de uma empresa, para Porter, somente pode ser considerado como uma estratégia se for deliberado. Mas o mesmo autor não fornece indicações da possibilidade de existência de estratégias competitivas não deliberadas, o que parece ser possível na prática gerencial das empresas, principalmente nas de menor porte, aliado ao fato de que o caráter estritamente racional das ações e decisões estratégicas ser aceito atualmente como menos predominante do que se supunha originalmente (WHIPP, 1996: 265).

Por fim, a terceira idéia refere-se à questão de que a sobrevivência e o desenvolvimento da empresa estão associados à obtenção de retornos financeiros de longo prazo. A literatura sobre finanças é unânime em apontar a lucratividade e a rentabilidade como fatores de sobrevivência das empresas no longo prazo, sendo esta idéia aceita quase que sem contestação por todos os atores organizacionais. O que deve ser considerado aqui é que, no que toca à competitividade, considera-se como competitiva uma empresa que tem a capacidade de obter no mercado uma receita que supere os custos incorridos para sua obtenção. Mas a mesma literatura financeira já demonstrou que mesmo empresas lucrativas deste ponto de vista podem sucumbir por diversas outras razões, tais como problemas de gestão de caixa, fusões e aquisições, alterações estruturais no setor e outras. (Olhando esta mesma questão, mas sob uma ótica diferente, Slywotzky & Morrison (1998: 2-7) vão mais além, ao argumentar que duas das estratégias competitivas mais amplamente divulgadas e aceitas no meio acadêmico e empresarial – quais sejam, aumento da participação no mercado e crescimento de tamanho – não só não garantem a lucratividade como, muitas vezes, destroem o valor do negócio). Em resumo, a idéia que uma empresa competitiva irá sobreviver porque gera lucros suficientes para sustentá-la no longo prazo (PORTER, 1991: 1; HSMO *apud* BARBOSA, 1999: 22; ECIB, 1993b: 4; MARIOTTO, 1991: 42; FREITAS; LESCA, 1992: 93) não possui uma auto-sustentação inerente, embora seja plausível para a compreensão da competitividade.

ii) Em mercados competitivos, isto é, onde existe a presença de produtos e serviços concorrentes e/ou substitutos, esses atributos são desenvolvidos por todas as empresas. Logo, para que o comprador, frente a diversas opções, faça a escolha por uma delas, é necessário que esta opção seja, em seu entendimento (MCGEE; PRUSAK, 1999: 22), a que melhor atenda a seus desejos e necessidades e a mais vantajosa na relação entre o benefício recebido e o esforço financeiro despendido, isto é, que o benefício percebido seja o maior possível em relação ao dispêndio financeiro necessário.

Essa relação, também chamada de relação custo *versus* benefício, remete ao conceito de valor, conforme definido por Porter (1991: 2): “o valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém de oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto”. Tem-se aqui a possibilidade de dois tipos de relação: uma em que a empresa oferece os mesmos benefícios por preços mais baixos – definida por Porter (1991) como uma estratégia de liderança de custos –, e outra em que a empresa oferece benefícios superiores por preços também superiores, o que o mesmo autor designou estratégia de diferenciação.

iii) Para que os conjuntos de atributos oferecidos pelas empresas se constituam como diversas opções aos olhos dos compradores, é necessário que o conjunto de atributos oferecidos por uma empresa seja, em maior ou menor grau, diferente dos oferecidos pelas demais. Nesse sentido, esse conjunto de qualidades promove uma distinção entre as empresas, tornando cada um deles praticamente único por suas características e pela relação custo *versus* benefício que apresenta, isto é, do valor que oferece aos compradores.

Diversos fatores têm sido apontados como responsáveis pela diferença entre os conjuntos de atributos oferecidos pelas empresas, sendo os mais comuns na literatura o custo, ou preço e a qualidade (BARBOSA, 1999: 22; HAGUENAUER *apud* MACHADO-DASILVA; FONSECA, 1996: 100). Diversos outros elementos, entretanto, também são lembrados como constituintes dos predicados diferenciadores das empresas, como serviços

oferecidos, inovação, agilidade e tecnologia (FREITAS; LESCA, 1992: 93; SANTOS, 1996: 63-4), ou menor *lead-time* e habilidade de servir à clientela (ECIB, 1993b: 4) ou, ainda, qualidade e produtividade dos recursos humanos e capacitação produtiva e inovadora das empresas (LASTRES; CASSIOLATO, 1995: 11). Ainda neste aspecto, a abordagem da *Resource Based View* – RBV (visão baseada em recursos) argumenta que as bases da competitividade das empresas encontram-se no conjunto de recursos e capacidades elas conseguem individualmente desenvolver e manter e que, por diversas características, tornam-se fatores diferenciadores do ponto de vista da competitividade (OLIVEIRA JR., 2001: 123; COLLIS; MONTGOMERY, 2001).

Machado-da-Silva e Barbosa (2002) alertam para um outro aspecto em relação ao conjunto de atributos competitivos das empresas, no sentido de que os mesmos se compõem não somente de fatores técnicos, ligados à “faceta da dimensão contextual que comporta os fatores e indicadores de competitividade empresarial, com base em recursos econômicos, valorizando a eficiência operacional das organizações”, mas também de fatores institucionais, ligados à “dimensão contextual que se relaciona à necessidade organizacional de obter legitimidade perante seus *stakeholders*, por meio da imagem e da adequação às normas de conduta instituídas para os diversos atores no segmento onde compete” (MACHADO-DASILVA; BARBOSA, 2002: 8-9).

iv) Essa distinção é possível, e particularmente rica nos diferentes mercados, em função de que cada empresa e cada comprador apresentam grupos de características internas que os tornam únicos no que oferecem e no que desejam, criando um grande número de possíveis combinações.

De fato, as análises desenvolvidas por Porter ou pela RBV, por exemplo, pressupõem que é possível a uma empresa posicionar-se de modo singular no mercado porque é grande o número possível de combinações únicas entre recursos internos das empresas, características do ambiente de concorrência e do mercado comprador. Sem esse tipo de pressuposição, isto é, se fosse admitido que as qualificações das empresas e do ambiente de concorrência são homogêneas, não seria possível conceber a existência de diferenciação entre as empresas e, portanto, de competitividade ao longo do tempo (PORTER, 1999: 63). Conforme este mesmo autor, as origens da diversidade entre os atributos competitivos “*se situam nas peculiaridades das empresas no exercício das atividades, como maneira como executam o processamento de pedidos, as montagens, o desenho dos produtos, o treinamento e assim por diante*” (1999: 10).

v) Cada uma das combinações possíveis de atributos apresenta formatos específicos de interação entre as empresas e os compradores e entre as empresas umas com as outras, que resultam em mercados com volumes específicos de receitas e de lucratividade. Disso deriva a existência de mercados maiores e menores, mais ou menos lucrativos e, por conseqüência, mais ou menos atrativos, mais ou menos concorridos, que exigem mais ou menos recursos das empresas que quiserem dele participar.

Para Porter (1999), por exemplo, estes diversos tipos de combinações dão origem a três tipos básicos de estratégias competitivas genéricas das empresas: (i) liderança total de custos, em que a empresa desenvolve a diferenciação por oferecer aos compradores benefícios similares aos concorrentes por preços significativamente inferiores; (ii) diferenciação, na qual a empresa proporciona benefícios superiores aos clientes por preços também superiores, mas mais do que compensadores do ponto de vista dos compradores; e (iii) estratégias de enfoque,

em que a empresa pode optar por uma das duas políticas anteriores, mas para um segmento ou nicho particular do mercado.

vi) As diferentes características de empresas, clientes, fornecedores, concorrentes e mercados fazem que cada organização busque definir uma maneira singular de atuação que lhe permita parecer a mais atrativa, mais valiosa perante os olhos de seus potenciais compradores (ECIB, 1993b: 4) – e, portanto, permita-lhe auferir volumes de receitas e lucros que atendam a suas necessidades e objetivos.

Segundo Porter, as escolhas existem e se viabilizam na prática porque se mostram excludentes entre si, isto é, “*as estratégias são sustentáveis em razão das opções excludentes, ou seja, as escolhas quanto à oferta de certos tipos de valor com o sacrifício de outros*” (1999: 10). A maneira particular de atuação da empresa é definida por um conjunto de escolhas que ela faz em relação a:

- Quais de suas características específicas serão enfatizadas, quais serão deixadas em segundo plano, quais novas características deverão ser desenvolvidas e quais deverão ser abandonadas, conforme argumenta a abordagem da RBV (COLLIS; MONTGOMERY, 2001), e que resultam no que Wernerfelt (1984) denomina de “posição em recursos” (*apud* OLIVEIRA JR. 2001: 124).
- Que perfil de necessidades dos compradores será atendido e em que tipo de relação custo *versus* benefício. Esse tipo de escolha deriva da constatação de que os compradores podem ser agrupados de acordo com características semelhantes em relação às necessidades a serem atendidas e ao tipo de relação custo *versus* benefício que procuram, conforme o que Porter (1999: 114) identifica como seleção de compradores, que determina a estratégia de enfoque; e
- Que tipo de relação de barganha a empresa possui com as outras corporações que atuam ou que potencialmente podem atuar no mesmo mercado, com as que operam nos mercados de produtos e serviços substitutos dos seus, com as fornecedoras de insumos, com seus próprios clientes e consumidores e com outros agentes econômicos que interagem com ela, tais como governo, sindicatos, acionistas. Este grupo de atores do cenário competitivo foi inicialmente identificado por Porter (1999) como “as cinco forças” (compradores, concorrentes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos) que ofereceram uma metodologia de análise e decisão sobre estas questões.

Concluindo o raciocínio objetivando elaborar um construto de competitividade, pode-se argumentar, conforme apresentado acima, que:

- i) Os termos *vantagem competitiva*, *diferencial competitivo* e *vantagem estratégica* se equivalem e representam um atributo, ou um conjunto deles, que seja exclusivo ou pertencente predominantemente a uma determinada empresa, em determinado período de tempo, e que lhe permita oferecer aos seus compradores, no entendimento deles, uma opção de satisfação de seus desejos e necessidades mais valiosa que seus concorrentes e demais competidores;
- ii) O termo *estratégia* pode ser compreendido como o conjunto, deliberado ou não, de decisões que a empresa toma ou de atividades que realiza para definir, implementar e acompanhar essas vantagens ou diferenciais competitivos; e

iii) O construto teórico desenvolvido até este ponto permite compreender a competitividade sob dois aspectos:

iii.1 Competitividade como desempenho: neste caso, a competitividade relaciona-se ao resultado de determinada estratégia, aos ganhos que esta permite à empresa auferir, em outros termos, ao seu nível de desempenho e grau de produtividade. Neste enfoque, a competitividade pode ser compreendida como a efetividade de sua estratégia em gerar resultados reais e satisfatórios. Desse modo, uma empresa é tanto mais competitiva – isto é, apresenta maior competitividade – quanto mais valiosa e sustentável for a sua vantagem ou diferencial competitivo em face de seus compradores, concorrentes e demais competidores (o mercado) e quanto mais sua estratégia for suficiente para garantir a perenidade da empresa.

Entretanto, este modo de compreender a competitividade como *desempenho e produtividade* (HAGUENAUER *apud* MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996: 100), embora presente na literatura, tem sido avaliado como uma visão estática e restritiva, uma vez que a competitividade é um processo dinâmico (BUCKLEY; PASS; PRESCOTT *apud* BARBOSA, 1999: 24; COUTO, 2000; ECIB, 1993b: 4; KUPFER *apud* MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996: 100; FREITAS; LESCA, 1992: 92-3). Em consequência, surge um segundo enfoque:

iii.2 Competitividade como processo: este segundo aspecto de compreensão da competitividade procura, então, justamente resgatar seu caráter dinâmico. Neste enfoque, a competitividade pode ser entendida como na definição proposta pelo ECIB (1993b: 4): a capacidade da empresa de definir e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam a sobrevivência e o desenvolvimento no longo prazo – em outras palavras, a sua sustentabilidade.

Este segundo modo de compreender a competitividade desloca o foco do resultado para o processo de definição da estratégia. O argumento fundamental é que, em ambientes de rápidas mudanças, a base da competitividade recai sobre a capacidade da empresa de responder de modo adequado a estas rápidas alterações no ambiente competitivo, muito mais do que em simplesmente auferir os ganhos de uma estratégia vencedora que poderá estar desatualizada em pouco tempo ou até inesperadamente, em função de mudanças bruscas (BARBOSA, 1999: 27; ECIB, 1993b: 4-5).

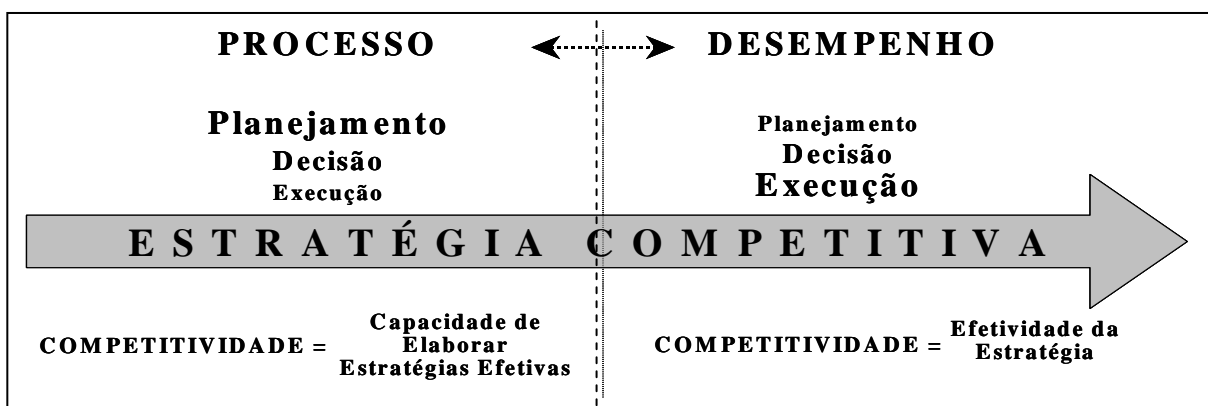
Neste enfoque, a capacidade da empresa para competir em seu mercado está ancorada em dois fatores (BARBOSA, 1999: 27):

- Competência para identificar e compreender as forças competitivas do ambiente e as razões pelas quais elas se modificam de acordo com as circunstâncias e ao longo do tempo; e
- Capacidade de criar e desenvolver competências para avaliar, decidir, implementar e acompanhar a estratégia competitiva escolhida e alinhar a ela todos os recursos à sua disposição.

4. Comentários finais

O conceito de competitividade mostra-se bastante escorregadio na literatura de cunho organizacional, pois diversos são seus enfoques e mesmo autores consagrados assumem a dificuldade de lhe dar uma definição abrangente e sustentável. O construto aqui desenvolvido procurou basear-se em uma significativa revisão bibliográfica sobre o tema, tentando apropriar-se das principais contribuições e apresentá-las num conjunto articulado.

As diversas abordagens concordam que o *locus* da competitividade está na relação entre a empresa e seu mercado. A relevância de compreensão do conceito desloca-se, então, para a competitividade vista pelos resultados positivos desta relação ou pela a capacidade da empresa de criar e garantir relações que gerem resultados positivos. Enquanto no primeiro caso a ênfase está no resultado, no segundo, centra-se no processo. A Figura 6, a seguir, procura ilustrar estas duas formas de compreensão da competitividade, como desempenho e como processo.



Fonte: elaboração do autor.

Figura 6 – Conceitos de competitividade como processo e como desempenho

Destaque-se, finalmente, que o sentido geral de um conceito para a competitividade deve ser o de permitir a compreensão e a instrumentalização do agir no sentido de alcançá-la. Neste aspecto, a adoção de qualquer enfoque para a competitividade deve estar alinhada às características e objetivos da empresa no seu processo de definição das estratégias.

Referências Bibliográficas

- BARBOSA, F. V. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, S. B. (org.). *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo : Atlas, 1999.
- CASTELLS, M. A. *A era da informação*. v. I A sociedade em rede. 4 Ed. São Paulo : Paz e Terra, 2000.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competindo com Base em Recursos: estratégia na década de 1990. In Harvard Business Review, *Estratégia Corporativa: on corporate strategy*, Rio de Janeiro : Campus, 2001. p. 38-64.
- COUTO, C. A. M. Como a inteligência empresarial influi na competitividade. *Revista Inteligência Empresarial*, n. 3, p. 15-29, Abr. 2000.
- ECIB. *Estudo da Competitividade da indústria brasileira. Gestão empresarial: fator de competitividade. Nota técnica*. Belo Horizonte : Mimeo, 1993a.
- _____. *Estudo da competitividade da indústria brasileira. Relatório final*. s.l. : mimeo, 1993b.

- FREITAS, H.; LESCA, H. Competitividade empresarial na era da informação. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 27, n. 3, p. 92-102, jul./set. 1992.
- GIMENEZ, F. A. P. *et alii*. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. *Revista de Administração Contemporânea*. v. 3, n. 2, p. 53-74, Mai./Ago. 1999.
- LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. *Contribuição do PADCT para a melhoria das condições de competitividade da indústria brasileira – versão preliminar para discussão*. s.l. : mimeo, 1995.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. L.. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência: uma análise arquetípica. *RAC*, v.6, n. 3, Set/Dez. 2002: 7-32.
- _____; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. *Organizações & Sociedade*, p. 97-114, dez. 1996.
- MARIOTTO, F. L. O conceito de competitividade: uma análise crítica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 37-52, abr./jun. 1991.
- MCGEE, J.; PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro : Campus, 1999.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre : Bookman, 2000, Reimpr. 2003.
- OLIVEIRA JR., M. M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo : Atlas, 2001. p. 121-156.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 8 Ed. Rio de Janeiro : Campus, 1991.
- _____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 6 Ed. Rio de Janeiro : Campus, 1992.
- _____. *Competição – on competition: estratégias competitivas essenciais*. Harvard Business Review Book. 5 Ed. Rio de Janeiro : Campus, 1999.
- ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow em empresas familiares de edificações na construção civil: um estudo multicaso. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. (coords). *Estratégia: perspectivas e aplicações*. São Paulo : Atlas, 2002. p. 303-23.
- SAITO, C. S. *Estratégia competitiva: um estudo exploratório sobre a aplicação na realidade das pequenas empresas*. 2000. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- SANTOS, M. C. A. A competitividade e a cadeia de agregação de valor. *Caderno de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 63-71, 1º Sem./96.
- SANTOS, M. DOS. *A informação como fator de competitividade: desafios para as pequenas e médias empresas*. 2004. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- SLYWOTZKY, A. J.; MORRISON, D. J. *A estratégia focada no lucro: The profit zone: desvendando os segredos da lucratividade*. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000
- WHIPP, R. Creative desconstruction: strategy and organizations. In: HARDY, C., CLEGG, S. R., NORD, W. *Handbook of organization studies*. London : Sage, 1996. p. 261-75.
- WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo : Pioneira Thomsom Learning, 2002.