

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA -
MESTRADO

**COMPETITIVIDADE E DESEMPENHO COMPETITIVO
NO NÍVEL DA FIRMA: ANÁLISE COMPARATIVA DE
CONCEITOS E DE INDICADORES**

AVELINO BALBINO DA SILVA NETO

Florianópolis - SC
2000

AVELINO BALBINO DA SILVA NETO

**COMPETITIVIDADE E DESEMPENHO COMPETITIVO
NO NÍVEL DA FIRMA: ANÁLISE COMPARATIVA DE
CONCEITOS E DE INDICADORES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Economia.

Área de concentração: Economia Industrial.

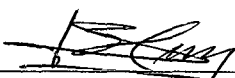
Orientador: Prof. Edvaldo Alves Santana, Dr.

Florianópolis -SC
2000

Título: **COMPETITIVIDADE E DESEMPENHO COMPETITIVO NO NÍVEL DA FIRMA: Análise Comparativa de Conceitos e de Indicadores.**

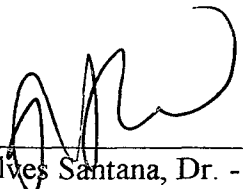
AVELINO BALBINO DA SILVA NETO

Esta dissertação foi julgada para a obtenção do título de Mestre em Economia - Área de concentração: Economia Industrial e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal de Santa Catarina.

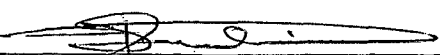


Prof. Dr. Laércio Barbosa Pereira
Coordenador do Curso


EXAMINADORES:



Prof. Edvaldo Alves Santana, Dr. - PPGE/UFSC



Prof. João Serafim Tusi da Silveira, Dr. - PPGE/UFSC



Prof. Luiz Carlos de Carvalho Junior, Dr. - PPGE/UFSC

“Age de tal modo que a máxima de tua ação possa sempre valer como princípio universal de conduta. Age como se fosse simultaneamente legislador e sujeito na república das vontades. Age sempre de tal modo que trates a humanidade, tanto na tua pessoa como na do outro, como um fim e não apenas como um meio”

(Immanuel Kant – 1724/1804 – filósofo alemão)

Dedico este trabalho

A você, meu Pai, que partiu prematuramente sem que Eu pudesse mostrar algumas de minhas realizações.

In memoriam a Everaldo Balbino da Silva.

A minha avô Alda, cuja saudade de seu amor e carinho trazem a tona as mais doces recordações de minha infância.

In memoriam a Alda Carvalho Souza.

Daquele que vós ama

AGRADECIMENTOS

Ao professor Edvaldo Santana pela sua paciência e presteza na orientação deste trabalho.

À Evelise pela atenção e carinho apresentado durante minha passagem pelo curso.

Aos professores do curso que muito contribuíram para minha formação acadêmica.

Aos que se seguem, perdão por não saber expressar toda a gratidão e amor que sinto:

À Suely, companheira de jornada e incentivadora da minha aventura do conhecimento.

À minha Mãe pelo seu amparo incondicional em todos os momentos.

Ao meu Irmão por compreender minha ausência em momentos tão difíceis.

Ao amigo Paulo Merola cujos conselhos e ensinamentos foram fundamentais para o retorno de minha jornada.

À todos os amigos dos mais diversos lugares e tempos que ofereceram o suporte emocional e a paz de espírito.

À tia Selma e a madrinha Rose que não permitiram que obstáculos prejudicassem o andamento deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA de DIAGRAMAS	x
LISTA de QUADROS	xi
LISTA de GRÁFICOS	xi
RESUMO	xii
ABSTRACT	xiii
CAPÍTULO 1: Introdução	14
1.1) Aspectos Gerais	14
1.2) Especificação e Justificativa do Problema	15
1.3) Objetivos	17
1.3.1) Objetivo Geral	17
1.3.2) Objetivos Específicos	18
1.4) Metodologia	18
1.5) Estrutura do Trabalho	20
CAPÍTULO 2: Medidas Tradicionais de Competitividade no Nível da Firma	22
2.1) Introdução	22
2.2) Conceito Eficiência (Competitividade Potencial)	23
2.2.1) Medidas de Produtividade Parcial	25
2.2.1.1) Os Problemas de Interpretação das Medidas de Produtividade Parcial	26
2.2.1.2) Os Índices de Produtividade Parcial pela Metodologia de Rool & Sachish	28
2.2.1.2.1) Índice de produtividade parcial local monoproduto	28
2.2.1.2.2) Índice de produtividade parcial local multiproduto	29

2.2.2) Medidas de Produtividade Total dos Fatores	31
2.2.2.1) Fórmula Genérica de Medida de Produtividade Total dos Fatores	31
2.3) O Conceito Desempenho (Competitividade Revelada)	34
2.3.1) Medidas de Participação de Mercado	34
2.3.2) Medidas de Lucratividade	35
2.4) Considerações Finais	39
CAPÍTULO 3: A Tendência Nacional para Avaliação da Competitividade	41
3.1) Introdução	41
3.2) Aspectos Teóricos	42
3.2.1) O Conceito de Competitividade	42
3.2.2) Os Fatores Determinantes da Competitividade	43
3.2.3) O Processo de Construção das Vantagens Competitivas	44
3.2.4) O Padrão de Concorrência	47
3.3) Proposições para Avaliação da Competitividade	57
3.3.1) Os Indicadores do ECIB	58
3.3.2) A Avaliação da competitividade pelo Padrão de Concorrência	61
3.3.3) A Proposta do SEBRAE para Avaliação da Competitividade da Micro e Pequena Empresa	63
3.4) Considerações Finais	66
CAPÍTULO 4: A Tendência Internacional para Avaliação da Competitividade	70
4.1) Introdução	70
4.2) Aspectos Teóricos	74
4.2.1) Forças Competitivas	74
4.2.2) Estratégia Competitiva e Vantagens Competitivas	77
4.2.3) Estratégia baseada na Manufatura	87

4.2.4) Benchmarking	95
4.3) Considerações Finais	97
CAPÍTULO 5: Multidimensionalidade das Medidas de Desempenho	103
5.1) Introdução	103
5.2) Multidimensionalidade e Dimensões Competitivas	103
5.3) O Surgimento de Novos Métodos de Avaliação	106
5.4) A Mudança de Caráter dos Índices de Produtividade Total	107
5.5) Algumas Experiências Ilustrativas	109
5.5.1) Companhia V	109
5.5.2) Companhia GE (General Electric)	111
5.5.3) O caso BNDES/PNUD	114
5.6) Sistemas Formalizados pela Tendência Internacional para Avaliação do Desempenho Competitivo ao Nível da Firma	118
5.6.1) O Sistema Baseado na Estratégia de Manufatura	119
5.6.1.1) Análise Competitiva	120
5.6.2) O Balanced Scorecard	124
5.6.2.1) Influência do Balanced Scorecard Sobre Outros Sistemas de Medidas	128
5.7) Considerações Finais	130
CAPÍTULO 6: Conclusão e Recomendações	134
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	141

LISTA DE DIAGRAMAS

Diagrama	TÍTULO	Pág.
3.1	Fatores Determinantes da Competitividade.	44
3.2	Estratégia Competitiva no Nível da Firma.	46
4.1	Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria.	76
4.2	Momentos da Estratégia.	85
4.3	Taxonomia das Estratégias Genéricas.	86
4.4	Sítio das Dimensões de Competências.	89
4.5	Correspondência entre o Sítio das Dimensões de Competência e o Sítio das Dimensões de Competitividade.	91
4.6	Crterios de Qualificação e de Obtenção de Mercado na Dimensão de Competitividade Inovativa.	92
5.1	Hierarquia das Medidas na GE.	113
5.2	Três Elementos da Análise do Desempenho Competitivo Baseado nas Capacidades Manufatureiras	120
5.3	Padrões Competitivos Genéricos	124
5.4	Estrutura do <i>Balanced Scorecard</i> : Vínculos das Medidas de Desempenho	128

LISTA de QUADROS

Quadro	TÍTULO	Pág.
3.1	Resumo das Medidas de Desempenho para o Setor de Bens Eletrônico de Consumo - ECIB.	60
3.2	Classificação dos Setores Relacionados Segundo Segmento e Grupos Industriais.	62
3.3	Indicadores Componentes do Indicador Geral (variáveis-âncora) - SEBRAE/IEI-UFRJ.	65
5.1	Métodos de Análise de Competitividade.	107
5.2	Fatores Críticos de Sucesso: planta XYZ Companhia V.	110
5.3	Dimensões Competitivas e Esforço Competitivo: Empresas do Setor de Autopeças.	117
5.4	Dimensões Competitivas e Esforço Competitivo: Empresas do Setor de Papel de Imprimir e Escrever.	117
5.5	Análise Competitiva do Padrão de Decisão na Manufatura.	121

LISTA de GRÁFICOS

Gráfico	TÍTULO	Pág.
2.1	Isoquantas e Produtividade Parciais dos Fatores	27

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo maior uma análise descritiva e comparativa das diferentes abordagens do conceito de competitividade, o qual foi configurado em duas vertentes básicas, a tendência nacional e a tendência internacional. Verificou-se que estas tendências, apesar de serem tratadas como diferentes, possuem vários pontos de aproximação e semelhanças teóricas e empíricas.

As reflexões que decorrem do estudo das diferentes interpretações da competitividade no nível da firma evidenciam a dominância do conceito de competitividade relacionado ao padrão de concorrência. A partir desta base conceitual vê-se que a competitividade é determinada pela capacidade da empresa promover a convergência da estrutura organizacional em relação ao padrão de concorrência. Este conceito vem como uma alternativa às interpretações de competitividade mais convencionais.

A pesquisa desenvolvida demonstrou que existe, por parte de instituições e do empresariado, a reivindicação da elaboração de novos sistemas de indicadores de desempenho competitivo. Às necessidades concretas dos gestores empresariais em torno dos sistemas de indicadores de desempenho competitivo caracterizam o perfil dos novos sistemas de indicadores de competitividade. De um modo geral, os novos sistemas de indicadores devem ser elaborados como uma ferramenta auxiliar de avaliação e acompanhamento do processo de criação e manutenção de vantagens competitivas e de inferência da posição competitiva da empresa.

No sentido de atender este perfil, sem perda significativa de conteúdo da alternativa conceitual de competitividade, recomenda-se a montagem de critérios multidimensionais de mensuração do desempenho competitivo alinhado ao padrão de concorrência vigente.

Deve ficar claro que um sistema de indicadores de desempenho competitivo, sustentado por um conceito alternativo de competitividade, é um sistema específico ao padrão de concorrência vigente. Neste sentido, as recomendações feitas aqui seguem na direção da proposição de uma metodologia de construção de sistemas de indicadores de desempenho competitivo. A consolidação dessa metodologia nos moldes aqui propostos exige um considerável esforço intelectual.

ABSTRACT

The major objective of this study was a descriptive and comparative analysis which examined national and international tendencies of the concept of competitiveness. The analysis demonstrated that these tendencies, in spite of being treated as different, possess both theoretical and empirical similarities.

Reflections based on the study of different interpretations of competitiveness at the level of the firm show that the concept of competitiveness is primarily related to the pattern of competition. From this conceptual base, competitiveness is seen as the firm's ability to promote the convergence of its organizational structure in relation to the pattern of competition. This concept is an alternate to the more conventional interpretations of competitiveness.

This study demonstrates that institutions and business leaders urge elaboration of new systems of assessing competitive performance. Concrete necessities of managers characterize the profile of competitive indicators. As a general rule, new systems of indicators should be elaborated as an auxiliary tool of evaluating and accompanying the process of creating and maintaining the competitive advantages and inference of the competitive position of the firm.

In order to specify this profile, without losing the significance of the alternate concept of competitiveness, development of multidimensional criteria for measuring competitive performance aligned with the current pattern of competition is recommended.

It should be clear that a set of performance indicators, supported by the alternate concept of competitiveness, is a system specific to the pattern of competitiveness. In this sense, the recommendations made in this study propose a methodology for the construction of competitive performance indicators. Using this methodology, following the directions of this study, requires considerable intellectual effort.

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

1.1 - Aspectos Gerais

A perspectiva que os agentes econômicos e os economistas têm sobre os fatos e os temas vivenciados quotidianamente no mercado é essencialmente histórica. Este é o caso do tema competitividade empresarial e das formas de avaliá-la.

Durante o período histórico denominado de Paradigma de Produção Fordista, diferentes medidas para avaliar o desempenho competitivo das empresas foram sistematicamente construídas e aperfeiçoadas. Estas medidas podem ser agrupadas em dois grandes blocos. O primeiro, aparentemente mais influente, se destaca por entender a competitividade como um fenômeno ligado puramente às questões vertidas pelo tema eficiência técnica. O segundo bloco se caracteriza por acreditar que a competitividade reúne elementos que vão além do tema eficiência técnica. Elementos que, catalisados, restringem a influência da produtividade na lucratividade das firmas. Estes dois blocos integram, respectivamente, os conceitos sobre o fenômeno da competitividade conhecido na literatura especializada: competitividade potencial (ou eficiência) e competitividade revelada (desempenho).

Com o nascer de um novo paradigma produtivo caracterizado por ser um ambiente de flexibilidade produtiva, os indicadores tradicionais começam a ser paulatinamente contestados, pois o arcabouço teórico que os sustentavam não permite a compreensão dos contornos apresentados no embate real do mercado. Um confronto ancorado pela inovação tecnológica e distinto da fase anterior pela ênfase em produtos diferenciados, em melhores padrões de qualidade, preço atraente, novos sistemas de produção e em inovadoras concepções organizacionais. Neste novo cenário várias concepções e acepções sobre o tema competitividade no nível da firma surgem sobre bases conceituais distintas.

De um modo geral, os censores dizem que as medidas tradicionais de avaliação do desempenho competitivo, pela forma como são engendradas, não se prestam como

ferramentas de reconhecimento dos fatores promotores do sucesso competitivo, e, conseqüentemente, indaga-se a capacidade destes indicadores de medir a performance competitiva no nível da firma (Kupfer, 1991). Estas insuficiências são apontadas como os principais entraves no emprego destes indicadores na conjuntura do atual paradigma produtivo e da nova atmosfera competitiva. Avaliar a performance competitiva passa, a partir das novas exigências, para os mais diferentes autores como uma questão de construir instrumentos que permitam o entendimento do processo de criação e renovação das vantagens competitivas detidas pelas firmas.

Como assinala Nelson (1992), o fraco desempenho das empresas norte americanas frente ao seus concorrentes estrangeiros, notadamente firmas japonesas, ao longo da década de oitenta, foi responsável pelo surgimento de inúmeros artigos que focalizavam a questão da competitividade. No âmbito deste esforço acadêmico Nelson (1992) identifica três abordagens literárias. Na primeira abordagem o objeto de estudo são as firmas individuais, onde investiga-se as virtudes e as debilidades de fatores, predominantemente, internos. A segunda abordagem focaliza o ambiente macroeconômico, suas variáveis e seu desempenho, como principais responsáveis pelo desgaste competitivo das empresas. A terceira abordagem investiga aspectos relacionados à formulação de políticas industriais e seus efeitos sobre as empresas e os espaços regionais.

Para o autor cada uma das abordagens representa uma parte da problemática, o fenômeno da competitividade merece uma compreensão como um todo. Apesar de concordar com esta afirmação, o trabalho aqui desenvolvido busca contribuir teoricamente a partir da primeira abordagem. Neste sentido, o elemento central desta dissertação é a firma: suas competências e suas interações com o meio ambiente mais imediato. O objeto de estudo são os conceitos de competitividade no nível da firma e os instrumentos de avaliação do desempenho competitivo que foram difundidos e implementados no Brasil.

1.2 - Especificação e Justificativa do Problema

A estrutura e a validade do conceito de competitividade vem sendo objeto de severas discussões nos últimos anos, especialmente depois que as nações que adotaram

políticas macroeconômicas de perfil neoliberal passaram a utilizar a “falta de competitividade” como a razão do desemprego, baixos salários e de outros aspectos sociais. Neste caso, os governantes partiam do princípio de que um país poderia ser tratado como uma empresa e, desse modo, faria sentido a aplicação da noção de competitividade também para uma nação.

Conforme relatado em Krugman (1997), ao tentar justificar, em meados dos anos 90, o péssimo desempenho do comércio exterior norte americano em relação aos antigos tigres asiáticos, as autoridades econômicas proclamavam que os elevados salários e a baixa produtividade eram os motivos disso. Na verdade, para o Conselho de Assessores Econômicos do Presidente dos USA, competitividade seria “*a nossa capacidade de produzir bens e serviços que passem no teste da competição internacional, enquanto nossos cidadãos desfrutam um padrão de vida que seja ao mesmo tempo crescente e sustentável*” (Krugman, 1997:06).

Em outras palavras, por este conceito uma nação só teria a chance de ser competitiva se tivesse um forte comércio internacional ou, de outro modo, um país com “*pouquíssimo comércio internacional teria seu padrão de vida e competitividade fortemente dependente de fatores internos, principalmente da taxa de crescimento da produtividade*” (Krugman, 1997:07). No primeiro caso, a competitividade seria medida por uma participação no mercado e, no segundo, por uma medida de eficiência. Além disso, como uma medida de desempenho, a competitividade só poderia ser analisada *ex-post*, o que implica avaliar que a empresa (ou nação) apenas “foi competitiva”. De outro lado, como uma medida de eficiência, a competitividade só poderia ser medida *ex-ante* e isto significa que a empresa (ou nação) apenas pode “vir a ser competitiva”. Ou seja, nos dois casos o conceito é frágil, sem contar que o argumento para sustentá-lo é também muito vulnerável (Krugman, 1997).

Em pesquisas de certa forma recentes, desenvolvidas no âmbito da UFSC - Beltrame (1998) e Grasel (1999) - constatou-se que as empresas também vêem a competitividade como uma simples medida (participação no mercado e preço), embora consigam identificar algumas variáveis que influenciam tal medida. Isto indica que, para as empresas, a competitividade pode ser resultado de condutas adequadas, ainda que não saiba, com precisão, qual seria a melhor conduta.

Em um texto que durante um bom tempo serviu de paradigma para os estudos (nacionais) no campo da Organização Industrial¹, Guimarães (1987) deduzia que o padrão de competição seria decorrente do aproveitamento de duas fontes de vantagens competitivas (preço e diferenciação) e que o uso de uma ou de combinações de tais fontes dependeria do tipo de estrutura da indústria (se competitiva, competitiva diferenciada, oligopólio homogêneo ou oligopólio diferenciado). Ou seja, a conduta (estratégia) da firma seria influenciada pelo tipo de mercado, e o seu desempenho seria resultado da habilidade de adaptar-se ao padrão de competição, especialmente em situação de desequilíbrio, isto é, quando a oferta é maior do que a demanda.

Essa discussão, muito longe de chegar a um consenso, justifica o desenvolvimento do trabalho, o qual procura contribuir com o debate apresentando as distinções e semelhanças entre diferentes abordagens da competitividade, apenas no nível da firma, e aponta, ao final, uma opção de conceito, mesmo entendendo que o assunto não se esgota.

O entendimento aqui é de que a competitividade empresarial não é uma simples medida de desempenho, muito menos uma capacidade adaptativa ou sequer um aspecto estático, que não leva em conta o tempo. O conceito de competitividade que é aqui estudado procura incorporar indicadores, estratégias e formas de concorrência, de tal modo que, ao aplicá-lo, seja possível identificar o fenômeno competitivo como associado a um processo dinâmico, no qual a firma procura ser e continuar sendo competitiva.

1.3 - Objetivos

1.3.1 - Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é a avaliação de diferentes contribuições científicas acerca do tema, através de uma análise descritiva e comparativa de diversos conceitos de competitividade no nível da firma e dos instrumentos de avaliação do desempenho competitivo,

¹ Sobre o campo da Organização Industrial veja Bêrni (1990), Schmalensee (1988) e Sherrer & Ross (1990).

que foram difundidos e implementados no Brasil. Na diversidade de concepções e acepções que cercam o tema, procura-se convergências e divergências teóricas e instrumentais que possam direcionar uma possível redefinição do conceito de competitividade no nível da firma.

1.3.2 - Objetivos Específicos

- Apontar uma proposição conceitual para o fenômeno da competitividade no nível da firma que venha como uma alternativa às interpretações mais convencionais.
- Esboçar os contornos e características dos novos sistemas de indicadores de desempenho competitivo reivindicado pelo atual ambiente competitivo.
- Balizar novas proposições de sistemas de indicadores de desempenho competitivo.
- Recomendar procedimentos para construção de novos sistemas de indicadores de desempenho competitivo que elucidem as fontes de vantagens competitivas e que produzam informações sobre o posicionamento estratégico da empresa.

1.4 - Metodologia

O trabalho aqui desenvolvido é, basicamente, uma pesquisa bibliográfica, dado que foi através do estudo de um referencial teórico bem abrangente que foi reunido um elenco de conceitos relevantes acerca da competitividade. Neste sentido, ainda que o texto contenha uma descrição de alguns casos, os mesmos são ilustrativos e também resultam de pesquisa bibliográfica, não tendo qualquer tipo de pesquisa de campo realizada.

Em síntese, o foco deste trabalho é o conhecimento de diferentes contribuições científicas acerca do tema, interpretação dessas contribuições, procurando convergências e divergências, e, a partir disso, extrair novos conceitos e interpretações, gerando novas contribuições, fim maior da pesquisa científica.

Sob o ponto de vista da apresentação dos conceitos envolvidos, a pesquisa teve uma natureza descritiva, dado que a mesma procurou abranger aspectos gerais e amplos de um

contexto econômico, no caso a noção de competitividade. Na verdade, tal como proposto em Oliveira (1998), os estudos descritivos “*dão margem (...) à explicações das relações de causa e efeito dos fenômenos, ou seja, analisa o papel das variáveis que, (...) influência ou causa o aparecimento do fenômeno*”.

Na verdade, a competitividade, nas suas mais diversas formas de apresentação, pode ser entendida como um resultado de diferentes tipos de relacionamento entre variáveis (essas relações são caracterizadas através de modelos) que causam efeitos diretos ou indiretos em uma determinada medida ou padrão. Portanto, o estudo descritivo se mostra adequado para o tipo de trabalho aqui levado a efeito.

Com propósito metodológico e didático o texto aqui desenvolvido procura estudar o problema da competitividade no nível da firma considerando-se a presença de duas tendências atuantes no Brasil: a tendência nacional e a tendência internacional. Os autores, seus conceitos e proposições forma agrupadas nestas duas tendências segundo a argumentação teórica e o conjunto de intenções que direcionaram suas ações.

A tendência nacional origina-se das investigações e indagações sobre a competitividade da indústria brasileira. Apesar de o conjunto de conceitos que sustentam sua construção teórica ser oriundo de vários países, este conjunto de preceitos tem no Brasil uma destacada influência na compreensão do fenômeno da competitividade, sofrendo um desenvolvimento teórico e operacional próprio que apontam para uma “personalidade” acadêmica com contornos particulares. O argumento para isto é que os dois principais livros escritos sobre o tema no Brasil (Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira e *Made in Brazil*, em 1994 e 1995, respectivamente) consolidarem uma perspectiva diferenciada de análise da competitividade. Com fins didáticos os estudos desenvolvidos pelo SEBRAE também fora incluídos nesta tendência, ainda que muitos conceitos ali utilizados tenham origem nos conceitos tradicionais de competitividade.

Quanto à tendência internacional, procura-se reunir com tal nome conceitos como forças competitivas, estratégia de manufatura e *benchmarking*, os quais receberam notada atenção de estudos de empresas ou de autores internacionais, ainda que muito utilizados no Brasil. Estes temas estão intimamente relacionados com a problemática da competitividade das empresas e das formas de avaliá-la, mas, do ponto de vista teórico não se pode afirma que este conjunto de idéias formem um estabelecimento conceitual bem definido e

integrado, mas, que de fato, norteiam as interpretações sobre o fenômeno da competitividade das empresas.

Limitações da pesquisa

Mesmo tratando de um tema tão abrangente quanto o conceito de competitividade, a pesquisa desenvolvida limitou-se ao caráter empresarial do conceito, não tendo maiores preocupações como o aspecto temporal, tendo em vista que as diferentes contribuições foram incorporadas independentemente do período em que as mesmas tenham surgido.

Por último, as diferentes abordagens de competitividade aqui estudada não foram exaustivas, tendo em vista que o foco do trabalho foi tão somente naquelas abordagens mais relacionadas com a “disciplina” organização industrial, ficando de fora aquelas mais vinculadas com o planejamento estratégico ou às inter-relações macroeconômicas, como seria o caso da competitividade sistêmica.

1.5 - Estrutura do Trabalho

A dissertação está estruturada em cinco capítulos. No segundo capítulo é feito um levantamento dos principais indicadores tradicionais de competitividade, conceitos e fórmulas. O objetivo deste capítulo é a compreensão dos indicadores produzidos no Fordismo e a adequação destes ao entendimento de competitividade. Segue ao final do capítulo uma resenha das principais críticas feitas aos indicadores tradicionais.

No terceiro capítulo é traçado um perfil da tendência nacional. São resumidas as motivações iniciais, propósitos, principais aspectos teóricos da compreensão do fenômeno da competitividade no nível da firma. Neste contexto são descritas suas principais indicações e proposições para avaliação da competitividade no nível da firma. No quarto capítulo é traçado um perfil da tendência internacional. São descritos os principais aspectos teóricos que fundamentam o entendimento do fenômeno da competitividade no nível da firma. No quinto

capítulo é caracterizada a natureza multidimensional dos sistemas de avaliação da competitividade no nível da firma existentes no âmbito internacional.

Nas considerações finais e recomendações são apontadas as ligações encontradas entre a tendência nacional e a tendência internacional, bem como realizadas algumas recomendações referentes aos novos sistemas de avaliação e monitoração do desempenho competitivo no nível da firma.

CAPÍTULO 2:

MEDIDAS TRADICIONAIS DE COMPETITIVIDADE NO NÍVEL DA FIRMA

2.1- Introdução

O objetivo deste capítulo é a compreensão dos indicadores produzidos no âmbito do Fordismo e a adequação destes ao entendimento que se tinha de competitividade. Estão reunidas as medidas tradicionais que mais se destacam e que ainda hoje são utilizadas com frequência. Privilegiou-se a descrição daquelas referidas como as raízes das medidas contemporâneas que possuem um caráter tradicional. Relata-se as concepções que fundamentaram estas medidas, apresenta suas fórmulas e mostra os problemas originados pela utilização indiscriminada de algumas destas.

Para contextualizar o surgimento das medidas tradicionais de desempenho competitivo, deve-se retornar ao início do século XX, quando ocorre o estabelecimento do paradigma de produção Fordista. Este se caracteriza pela ênfase na produção em massa e seu sistema manufatureiro funda-se na organização em linhas de montagem e na padronização da produção; as decisões gerenciais se moldam a um sistema administrativo hierarquizado e centralizado. Fecunda-se a ideologia da administração científica, da busca da otimização produtiva e da percepção generalizada sobre a existência de uma única (a melhor) maneira de se produzir eficientemente, ou seja, da maneira ótima, da maneira competitiva.

Com efeito, a atmosfera vivida durante a vigência do paradigma de produção fordista transportava como entendimento que a competitividade das firmas estava vinculada fortemente à eficiência produtiva. Neste caso, a produtividade era vista como a principal arma no processo competitivo, pois propiciaria uma redução de preço via custo e, portanto, permitia a produção em grande escala de produtos padronizados e, conseqüentemente, lucros máximos. Era uma visão do mundo que dominava mas não homogeneizava. Edward Chamberlin observou, na década de 30, que a diferenciação de produtos em determinados mercados possibilitava que diversas firmas competissem mesmo com preços mais elevados, detendo

parcelas não desprezíveis de mercado. Uma indicação de que haveria *“outras dimensões da competitividade que nada têm a ver com custos e eficiência técnica”* (Bonelli, et al., 1994:03).

De um modo geral, tanto o ambiente ideológico do Fordismo como as observações de Chamberlin influenciaram a literatura e pesquisa sobre o tema competitividade das firmas durante a maior parte do século XX. A competitividade passou a ser definida *“como um fenômeno diretamente relacionado às características de desempenho ou de eficiência técnica e alocativa apresentadas por empresas e produtos”* (Ferraz, et al; 1995:01). Sobre este terreno foram construídas medidas voltadas para o acompanhamento da competitividade no nível da firma.

Enquadra-se como medidas tradicionais aquelas decorrentes do conjunto de idéias do ambiente Fordista e das ponderações de Chamberlin. São índices de base financeira, produtividade física ou de parcela de vendas, que interpretam geralmente a competitividade a partir da eficiência técnica das empresas, desempenho das vendas ou lucratividade apresentada.

A fim de prosseguir com uma classificação geral dos indicadores tradicionais, pode-se adaptar de Haguenaer (1989) a existência de duas famílias de conceitos de competitividade ao enfoque microeconômico. O conceito Competitividade Eficiência (potencial), que se refere ao conjunto de medidas que refletem a idéia da eficiência técnica como promotora da competitividade, e o conceito Competitividade Desempenho (revelada), vinculado ao entendimento de que existem vários fatores responsáveis pela competitividade das empresas, não somente o fator produtividade.

2.2 - Conceito Eficiência (Competitividade Potencial)

O conceito **competitividade potencial** permite inferir que a realização contínua de patamares mais elevados de eficiência técnica proporciona níveis de custos de produção cada vez menores. Desta forma, sintoniza-se à idéia de que reduções de preço via custo permite a realização de maiores volumes de produção e, por conseguinte, lucros máximos. A tradução desta cadeia de eventos significa o sucesso competitivo. Logo, este

conceito entende a competitividade de uma empresa como a capacidade de se produzir bens com maior eficiência vis-à-vis os seus concorrentes Haguenauer (1989).

Naturalmente, considera-se que a eficiência técnica de uma empresa é caracterizada pela sua produtividade, entendida como a relação entre a quantidade de produto(s) e a quantidade de insumo(s) necessário(s) à execução da produção. A produtividade é referida também como potencial competitivo que uma firma detém, pois o produtor, ao escolher a técnica mais produtiva (a melhor), está definindo sua posição competitiva. *“Para a vertente eficiência, a competitividade é um fenômeno ex-antes”* (Kupfer, 1991:06) e toma um aspecto estrutural, pois é domínio da técnica mais eficiente, em um momento prévio, que possibilita as empresas a alcançarem o sucesso competitivo. Ou seja, a causa essencial do desempenho das vendas obtido no mercado é a eficiência produtiva.

A atenção dispensada à melhoria da produtividade como instrumento no processo de concorrência está no fato que *“qualquer melhoria que aumente a produção mais do que os insumos necessários à sua efetivação é rotulada de redutora de custos - desta forma aumentando a produtividade”* (Bonelli et al, 1994:06). Então, as empresas com maior produtividade estão em melhores condições para competirem por preço quando necessário e em momentos de não rivalidade possuem uma maior rentabilidade. Possuir produtividade pressupõe ser competitiva.

As assertivas acima estão contempladas no seguinte trecho:

Um sistema de mensuração da produtividade agregada pode prover a gerência um indicador essencial do uso eficiente de todos os componentes dos recursos. Como a gerência tem controle da aplicação dos recursos, o conhecimento e uso de índices de produtividade podem amplamente afetar os custos e lucros. Benefícios específicos derivados de medidas de produtividade agregadas incluem:

- 1. Prover uma base para a avaliação da posição competitiva;*
- 2. Prover uma abordagem racional para selecionar alternativas de uso de recursos escassos;*
- 3. Relacionar o custo e utilização dos recursos ao preço final do produto (Mammone, 1980:38).*

Dependendo dos objetivos e perspectivas dos gerentes, se esboçam diversas definições do que sejam recursos, produtos e dos vários conjuntos que se deseja monitorar. Este fato gera um grande número de definições/fórmulas nas medidas de produtividades realmente utilizadas na prática empresarial.

O nível de agregação é o aspecto que fornece a classificação mais ampla e conhecida dos índices de produtividade. Por isto, será tomado como referência no estudo do tema. Por outro lado, o uso de unidades de mensuração físicas, ao invés de unidades monetárias, é uma questão de perspectiva conceitual e/ou prática sobre forma de avaliar a eficiência. A utilização de unidades monetárias é vista, por uns, como uma fonte a mais de variação e, para outros, como a melhor maneira de agrupar unidades físicas que estejam em diferentes dimensões.

Para muitos especialistas as medidas de produtividade total explicam de maneira mais apropriada o potencial competitivo que uma firma detém. Contudo, outros autores advogam que as medidas parciais também podem ser utilizadas como instrumento de avaliação competitiva, sendo em alguns casos a mais apropriada.

2.2.1 - Medidas de Produtividade Parcial¹

As medidas de produtividade parcial retratam o rendimento de um único fator de cada vez. Transcrevem a relação entre a quantidade produzida e a quantidade de um determinado insumo utilizado. Para Roll e Sachish (1981) estes indicadores são particularmente úteis em processos de produção dominados por um determinado fator e/ou onde outros fatores são constantes ou fora do contexto decisional da empresa. Neste caso, a medida de produtividade parcial é um instrumento aceitável para o propósito de mensurar no curto-prazo a eficiência ou competitividade entre plantas industriais e empresas. Estes índices podem ser desenvolvidos para qualquer fator de produção, sendo a medida mais comum desta categoria o índice de produtividade da mão de obra (Q/L).

A expressão mais freqüente das medidas de produtividade de componente é dada da seguinte maneira: caso a firma tenha um único produto, a quantidade produzida (Q) é medida em termos físicos. Ou em valores, no caso de produção múltipla, calculado pelo preço de venda de cada produto multiplicado pela sua respectiva quantidade produzida. O valor da mão-de-obra (L) é determinado pela multiplicação do número de homens/horas vezes a remuneração de cada categoria de trabalho. A razão entre estas duas variáveis revela a produtividade.

¹ Também conhecido como produtividade de componente.

$$PP_m^L = \frac{p \cdot Q}{w_1 \cdot L_1 + w_2 \cdot L_2 \dots} \quad (2.1)$$

Onde:

PP_m^L - produtividade parcial monetária da mão-de-obra,

p - preço do produto,

Q - quantidade produzida,

w_i - valor da mão-de-obra/hora da categoria i , e

L - quantidade de mão-de-obra,

2.2.1.1 - Os Problemas de Interpretação das Medidas de Produtividade Parcial

Na versão monetária, tão comum, encontram-se vícios que corriqueiramente levam os responsáveis pelo seu cálculo a erros de interpretação.

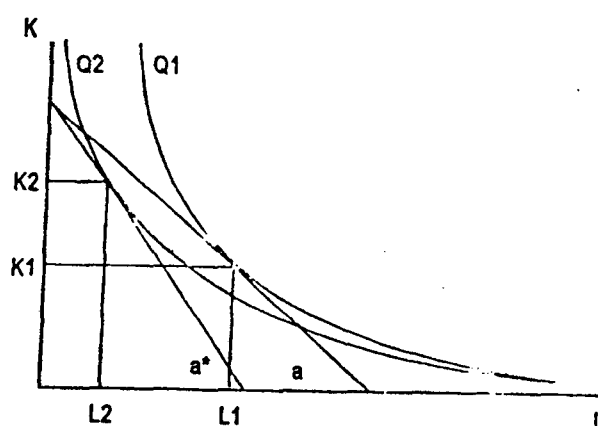
O principal inconveniente associado ao seu uso está em poder a mudança de preço relativos dos insumos, induzir o analista a interpretar uma dada variação de produtividade como um ganho (ou perda) não ocorrido na realidade. (Bonelli et al., 1994:06).

Esta situação é colocada por Craig & Harris (1973) através de um exemplo simples, no qual demonstra os “perigos” na utilização deste tipo de indicador. Sua exemplificação parte de uma firma monoprodutora que utiliza uma determinada matéria-prima no seu processo produtivo. Esta firma pode adquirir uma matéria-prima de maior qualidade, reduzindo o número de homens/hora empregado na produção. Contudo, se é feita a aquisição de um material mais oneroso e o aumento no custo da matéria-prima for igual à economia proporcionada pela redução do número de homens/hora, então o aumento na produtividade da mão-de-obra já terá sido distribuído no suprimento do material.

Seguindo a mesma linha de argumentação, Bonelli et al (1994) se utiliza de um mapa de isoquanta, com os fatores capital e mão-de-obra, para demonstrar os problemas da

utilização dos índices de produtividade parcial. Plotando sobre um mesmo gráfico duas isoquantas unitárias, Q_1 e Q_2 , representando duas tecnologias, T_1 (tecnologia inicial) e T_2 (tecnologia avançada), ou seja, duas funções de produção. No período inicial a firma produz sobre Q_1 (isoquanta mais alta), com a mudança tecnológica passa a produzir na isoquanta mais baixa Q_2 ².

GRÁFICO 2.1
ISOQUANTAS E PRODUTIVIDADES PARCIAIS DOS FATORES



Fonte: Bonelli et al (1992:14)

Como demonstrado no gráfico 2.1, no primeiro momento a firma escolhe a combinação de insumos L_1 (mão-de-obra) e K_1 (capital), a qual, dado Q_1 , maximiza os lucros. Supondo que no período seguinte um aumento no preço relativo da mão-de-obra torna a curva de isocusto mais inclinada (o ângulo $a^* > a$), a combinação ótima passa a ser L_2 e K_2 . Um analista desavisado poderia pensar que aumentou a produtividade da mão-de-obra ($L_1 > L_2$), pois se a firma produz a mesma quantidade de produto isto indica uma melhoria no seu desempenho competitivo. Por outro lado, este mesmo analista poderia concluir que a redução da produtividade do capital ($K_1 < K_2$, pois se produz a mesma quantidade de produto) ocasionou uma queda da condição competitiva da firma. Então, o problema está no fato que a mudança no uso dos insumos pode não ser decorrente da melhoria na eficiência geral da produção, mas se explica pela variação nos preços relativos dos insumos.

² As isoquantas mais próximas da origem representam funções de produção com maior produtividade para ambos os fatores.

2.2.1.2 - Os Índices de Produtividade Parcial pela Metodologia de Rool & Sachish

A fragilidade apresentada na expressão vulgar da produtividade parcial pode ser contornada evitando o uso de valores monetários e utilizando outros padrões de comparação. Os indicadores de produtividade parciais desenvolvidos por Roll e Sachish (1981) são mais robustos por tomarem como base os padrões estabelecidos pela engenharia do processo de produção; padrões que continuamente vão mudando a fim de captar a tecnologia utilizada. Levam em conta firmas monoprodutora e multiproduto e dividem-se em índices de análise local, ou seja, relaciona coeficiente de produção real ao padrão de engenharia no período corrente, e em índices de comparação, que relaciona dois coeficientes de produção entre um período e seu precedente. Aqui será apresentado apenas o índice de produtividade parcial local para situação de monoproduto e multiproduto. Outros tipos de cálculo de tais índices podem ser encontrados em Roll e Sachish (1981).

2.2.1.2.1 - Índice de Produtividade Parcial Local Monoproduto

Para uma firma monoprodutora, o índice de produtividade parcial local monoproduto é dado por:

$$P_{hj}^b = \frac{v_{hj}^{b*}}{v_{hj}^b} \quad (2.2)$$

Onde:

P_{hj}^b - índice de produtividade parcial local,

v_{hj}^b - fator consumido / unidade produzida real,

v_{hj}^{b*} - fator consumido / unidade produzida, definido pela engenharia,

j - produto,

h - fator,

b - período.

Como se pode perceber, a variável v_{hj}^b representa o inverso da medida de produtividade parcial tradicional e significa que para produzir uma unidade de produto foi utilizada uma certa quantidade do insumo “h”. Portanto, o índice de produtividade parcial local é uma relação entre a quantidade de insumo empregada por unidade produzida e a quantidade ideal ditada pela engenharia. Mede, entre outras coisas, a distância entre o real e o ideal.

2.2.1.2.2 - Índice de Produtividade Parcial Local Multiproduto

Em muitas empresas ocorre a produção simultânea de múltiplos produtos. Muitos destes produtos são manufaturados de modo conjunto, cujo processo de elaboração é dominado por um fator de produção. Para tais processos de produção é importante inquirir sobre a eficiência global do emprego do fator dominante. Os indicadores de produtividade parciais para empresa multiproduto são baseados em índices do tipo Paasche:

O índice de produtividade parcial local multiproduto é dado por:

$$p_i^b = \frac{\sum_j v_{ij}^{b*} Q_j^b}{\sum_j v_{ij}^b Q_j^b} = \frac{\sum_j v_{ij}^{b*} Q_j^b}{I^b} \quad (2.3)$$

Onde:

v_{hj}^b - fator consumido / unidade produzida real,

v_{hj}^{b*} - fator consumido / unidade produzida, definido pela engenharia,

I^b - consumo real total do fator, e

Q_j^b - quantidade total do *mix* dos produtos j (vetor de produto) no período b.

Neste sentido, o índice de produtividade parcial local multiproduto é a razão entre a soma do consumo ideal do fator para cada produto individualmente (previsto pela engenharia) e o consumo total ocorrido de fato. É uma extensão do índice de produtividade parcial local para uma firma monoprodutora.

Um aspecto importante para efeito da relação entre produtividade e competitividade é a avaliação do potencial do indicador para efeito de comparação entre firmas concorrentes. Roll e Sachish (1981), baseado no índice de produtividade parcial de comparação temporal multiproduto, constroem um indicador, com uma estrutura semelhante, para comparar diferenças de produtividade entre plantas industriais. Sugere-se que seja tomado como padrão universal a melhor tecnologia conhecida para a indústria estudada.

Aqui, procurou-se adaptar a fórmula de Roll e Sachish (1981) para uma situação na qual uma firma deseja comparar-se diretamente ao seu principal concorrente. A estrutura do indicador de Roll e Sachish foi manejada para relacionar duas unidades fabris competidoras, substituindo o período “a” (da fórmula de produtividade parcial de comparação temporal multiproduto) por “C”, significando competidor e o “b”, da mesma expressão, pela empresa analisada “E”. O padrão técnico da firma concorrente pode ser o do rival principal, do padrão médio da indústria ou de um padrão de referência que deseje alcançar para obter a excelência competitiva.

O índice de produtividade parcial relativa a empresa ao seu concorrente passou a ser dado, então, por:

$$p_i^{E-C} = \frac{\sum_i v_{ij}^C Q_j^E}{\sum_i v_{ij}^E Q_j^E} = \frac{\sum_i v_{ij}^C Q_j^E}{\sum_i v_{ij}^E Q_j^E} \times \frac{\sum_i v_{ij}^{E*} Q_j^E}{\sum_i v_{ij}^{E*} Q_j^E} = \frac{\sum_i v_{ij}^C Q_j^E}{\sum_i v_{ij}^{E*} Q_j^E} p_i^E \quad (2.4)$$

Onde:

$$\frac{\sum_i v_{ij}^C Q_j^E}{\sum_i v_{ij}^{E*} Q_j^E} - \text{representa o hiato tecnológico entre a empresa e o seu concorrente,}$$

p_i^E - índice de produtividade parcial local multiproduto da empresa.

2.2.2 - Medidas de Produtividade Total dos Fatores

As medidas de produtividade total procuram quantificar a eficiência global do sistema produtivo, ou de uma corporação, através de uma relação entre o produto total e o emprego do conjunto dos insumos requerido no processo produtivo. As medidas de produtividade total (ou agregado) foram concebidas com o propósito de analisar, principalmente, o desempenho das empresas em longo prazo, dando-lhe, deste modo, uma aplicação estratégica relevante. Para alguns autores é a forma mais apropriada de avaliação do desempenho e posição competitiva³.

Os índices construídos a partir desta concepção têm como uma de suas argumentações que,

o crescimento da produção - ou, em geral, sua variação - decomposto, do lado da oferta, na expansão dos recursos produtivos e nos aumentos na eficiência com que esses recursos são usados ou na produtividade (...) a comparação deste índice, em diversos pontos, ao longo do tempo, mostra o quanto a produção variou com relação ao uso dos insumos necessários para viabilizá-la. (Bonelli et al, 1994:07).

Um dos requisitos para montagem das medidas de produtividade total é que tanto o produto quanto todo o conjunto dos insumos utilizados devem estar em uma unidade de medida comum, sobre uma mesma métrica. Neste caso, uma definição em valores monetários se faz necessário, devendo está expresso em valores constantes para permitir a comparação de sua performance no decorrer do tempo.

2.2.2.1 - Fórmula Genérica de Medida de Produtividade Total dos Fatores

A forma mais divulgada de medidas de produtividade agregada é a razão de produtividade montada por Charles E. Craig e R. Clark Harris em 1973. Sua simplicidade é um dos motivos de ter se tornado uma referência no assunto. A expressão mais geral de razão de produtividade total e assim definida pelos autores citados.

³ Pode-se citar: Armitage, H. M & Atkinson (1990), Chew, W. B, Bresnaban, T. F. & Clark, K. B (1990), Craig, C. E. & Harris, R. C. (1973), Mammone (1980a).

$$IP = \frac{Q}{L+C+MP+O} \quad (2.5)$$

Onde:

IP - índice de produtividade.

Q - produto total.

L - mão de obra.

C - insumo de capital.

MP - matéria-prima.

O - outros insumos.

O produto total (*Q*) é usualmente expresso em termos de volume físico se a firma é monoprodutora. Caso ocorra a produção de diferentes produtos simultaneamente, então o produto total será o somatório de todos os produtos produzidos vezes seus respectivos preços de venda. Deve ficar claro que o termo 'produtos produzidos' se refere ao fato que parte dos produtos vendidos diz respeito à variação nos estoques de produtos acabados. Como o objetivo das medidas de produtividade total é quantificar a eficiência técnica global da empresa, não faz sentido calcular a razão de produtividade tendo no numerador o volume de vendas do período, pois parte das vendas pode provir da variação dos estoques. Por outro lado, os produtos em processos também devem entrar no cálculo do índice. Neste caso o ajustamento do produto será feito pela multiplicação do produto em processo pelo seu preço de venda e uma percentagem de complementação, medida em termos de custo.

Outro componente do produto é a receita não-operacional, a razão para inclusão desta está no fato de que parte dos insumos teve influência em sua geração. O mesmo não ocorre para as receitas provenientes das vendas especulativas com terrenos e similares. O motivo para esta exclusão é que não se utiliza, via de regra, insumos para seu provimento.

A quantidade de mão-de-obra (*L*) também é expressa em valores monetários. Quando ocorre a presença de várias categorias de trabalhadores, o montante da mão-de-obra é calculado através da multiplicação da quantidade de homens/hora pelos as respectivas remunerações das diversas categorias. Os salários devem considerar os encargos sociais e

benefícios extras. Alguns indicadores diferem ao questionarem se a quantidade de trabalho deve ser calculada pelas horas pagas ou trabalhadas.

Matéria-prima e 'partes & componentes' são os elementos mais significativos do processo produtivo, o qual deve ser ajustado para valores constantes por apropriados índices de correção monetária.

O item outros insumos (O) considera todos os fatores que não se enquadram nos itens já mencionados. Compõem de serviços de utilidades, serviços governamentais e materiais não-produtivos. Este item pode incluir os gastos com propaganda e 'pesquisa & desenvolvimento', mesmo que seus efeitos sejam defasados no tempo sobre os índices de produtividade. Sua contabilização se procede dentro de um padrão apropriado de tempo, ajustando-se ao hiato de seus frutos.

O Capital (C) é calculado tomando-se o valor do serviço do capital. O montante do arrendamento mercantil de todos os ativos, inclusive o caixa, é uma proxy aceitável para este tipo de insumo. O arrendamento mercantil tem a forma de anuidade e dependeria do custo de aquisição dos ativos, de sua vida produtiva e de uma taxa de retorno, que seria a remuneração esperada pelos acionistas e credores sobre suas inversões. Desta forma os juros pagos estão contabilizados no item capital (C).

A razão de produtividade (IP) é igual a 1,0 indica lucro econômico nulo. A firma efetua o pagamento dos fatores e os acionistas recebem a taxa mínima de retorno esperada. Quando IP é menor que 1,0 a firma apresenta lucro econômico negativo, remunerando todos os insumos menos o capital. Sendo a razão de produtividade maior que 1 a firma produz lucro econômico, neste caso o retorno do capital é maior que seu custo.

Da mesma forma que no caso da produtividade parcial, existem algumas formas diferentes de se especificar a equação do índice de produtividade total⁴. Roll & Sachish (1981) apresenta uma metodologia que merece destaque.

⁴ Mammone (1980b) e Bonelli et al. (1994).

2.3 - O Conceito Desempenho (Competitividade Revelada)

O conceito de desempenho entende a eficiência técnica como um dos fatores da competitividade, “*mas nunca a competitividade em si já que esta depende de vários outros fatores, muitos deles subjetivos ou não mensuráveis (...). A competitividade sintetiza, então, os fatores preço e não preço*”. (Ferraz et al; 1995:02). Como a competitividade é resultante da interação de diversos fatores que extrapolam os limites da tríade preço/custo/produzividade, sendo que alguns destes são de difícil apreensão, não se pode antever que uma certa empresa terá um melhor desempenho competitivo que suas concorrentes.

Contudo, é possível procurar por indícios que revelem se uma determinada empresa obteve êxito frente à concorrência dentro de certo período de tempo. É factível a busca das manifestações do sucesso competitivo. Sendo assim, as medidas de desempenho competitivo, dentro do conceito competitividade revelada, têm como característica o fato de que normalmente podem ser determinadas *ex-post*, ou seja, revelam o sucesso competitivo de uma empresa após a realização de seu produto no mercado. Esta linha de interpretação tem origem com as pesquisas de Edward Chamberlin, na década de trinta, e na sua versão mais refinada define a própria competitividade como um fenômeno *ex-post*.

Para esta vertente, a competitividade se manifesta através do desempenho do produto ou dos resultados financeiros, tendo duas formas básicas: a participação da firma no mercado (*market-share*) ou a sua lucratividade, obtida em um determinado momento no tempo. Os que defendem a participação no mercado dizem que a demanda irá esclarecer a posição competitiva da empresa, no instante em que valida ou não as práticas utilizadas nas áreas de produção, comercialização e esforço de vendas (Haguenauer; 1989). Os que advogam que a competitividade se revela pela lucratividade, entendem que esta é a diretriz para a tomada de decisões gerenciais e seu comportamento referenda ou não as ações tomadas anteriormente (Gold; 1973 e 1980).

2.3.1 - Medidas de Participação de Mercado

As medidas enquadradas como de participação de mercado seria melhor denominadas como medidas de desempenho comercial. Não obstante a participação relativa das empresas no mercado não requerer comentários mais minuciosos, é pertinente atentar tão

somente se o objeto de análise deve ser os segmentos em que a empresa atua ou no mercado como um todo. As categorias mais comuns de medidas de participação no mercado estão reportadas abaixo.

A categoria participação de mercado, propriamente mede a proporção de uma firma num determinado mercado em termos de número de clientes existentes no referido mercado, valores gastos pelos clientes da empresa em relação ao total realizado no mercado como um todo ou por segmento ou volume de unidades vendidas pela empresa em relação ao tamanho do mercado ou segmento. Outra categoria, captação de clientes, tem o propósito de estimar, em termos absoluto ou relativo, a capacidade de uma empresa atrair ou conquistar novos clientes. Pode-se considerar como uma continuação da participação no mercado ao traduzir a evolução desta. A última categoria é a retenção de clientes, que busca controlar, em termos absoluto ou relativo, a capacidade de uma firma em reter ou manter associações de longo-prazo com seus clientes.

2.3.2 - Medidas de Lucratividade

Em muitos momentos analistas menos atentos tomam como idênticos os índices de produtividade total e as medidas de lucratividade. Tal confusão tem origem na similitude das estruturas das fórmulas mais vulgares das duas medidas. Entretanto, reside na expressão da lucratividade duas distinções. A primeira distinção é que a lucratividade não faz uso do produto total do período para cálculo da receita. Algumas medidas empregam o volume de vendas ou a utilização relativa da capacidade instalada. Esta sutil diferença permite que as medidas de lucratividade captem os fatores preço e não-preço que, sintetizados, exprimem a competitividade de uma empresa, pois as variáveis volume de vendas ou capacidade instalada têm a mesma natureza *ex-post* das medidas de participação de mercado.

A segunda distinção encontra-se no insumo capital utilizado nas medidas de produtividade total. Este termo é substituído pelo montante dos investimentos realizadas no empreendimento. O fator capital, em algumas das medidas de produtividade total, incorpora a remuneração mínima exigida para o investimento; as medidas de lucratividade, por outro lado, buscam avaliar a rentabilidade da empresa⁵. Ao contrário da produtividade, a

⁵ As medidas de produtividade total, quando bem formuladas, capturam a idéia de lucro econômico.

lucratividade representa um fim em si mesmo, uma vez que é o objetivo último de qualquer empreendimento comercial. Ou seja, a lucratividade pode validar ou não as políticas administrativas implementadas pelos executivos. Um dos seus representantes mais citados na literatura é B. Gold, em virtude de suas contribuições para construção de medidas de lucratividade. As bases de suas medidas podem ser encontradas nas medidas financeiras da moda no final do século XX.

B. Gold⁶ tem uma visão crítica sobre o que considera “mitos” da produtividade, que vem a ser um conjunto de crenças que não seriam aplicáveis nem no campo teórico nem prático. Dizem respeito à capacidade das medidas de produtividade refletirem mudanças na eficiência da produção e de comparar o desempenho entre firmas.

Para o autor seria virtualmente impossível mensurar a eficiência física do processo produtivo globalmente, haja vista a falta de denominador comum para cotejar as contribuições dos vários fatores. Mesmo que fosse possível, ressentiria de um significado econômico que apreciase a desejabilidade de mudanças nas combinações dos insumos e do *mix* de produto, o que só poderia ser feito por critérios definidos em termos gerenciais. Estes critérios gerenciais requisitariam um esquema analítico que compreendesse as interdependências dos ajustamentos dos diversos insumos utilizados.

Com efeito, a quantificação da produtividade dentro deste esquema analítico deveria cobrir a mudança no nível em que cada categoria de insumo requerido por unidade de produto, as mudanças nas proporções na qual os insumos são combinados e as diferenças na produtividade dos insumos quando eles são completamente utilizados e quando são reduzidas pela inatividade. Neste sentido, B. Gold (1973 e 1980) monta o que chama de “cadeia das relações de produtividade”. Dentro desta estrutura as mudanças ocorridas em algum componente requerem ajustamentos adaptativos dos demais.

Em sua abordagem B. Gold envolve os efeitos nos custos das mudanças da quantidade de insumo utilizado e proporção nas quais são combinados pela superposição de uma estrutura de custo sobre a “cadeia de relações de produtividade”. Este procedimento garante, segundo o autor, a interação entre ajustamento da produtividade e o preço dos fatores ao considerar estes últimos variáveis.

⁶ Gold, B. (1973) e Gold, B. (1980).

As decisões empresariais, contudo não são baseadas na minimização dos custos, mas na lucratividade do investimento total. Deste modo, deve-se adicionar a integração da estrutura de custo a “cadeia de relações de produtividade um modelo que determine mudanças na taxa de lucro, o autor denomina “taxas de controle gerencial”. Esta atitude assegura a inclusão dos fatores não-preço, como a mudança de qualidade dos insumos e produtos, e o entendimento que a competitividade só se revela posteriormente.

Nesta concepção a taxa de lucro sobre o investimento é resultado da interdependência de cinco elementos: receita média; custo unitário; capacidade utilizada; produtividade do investimento fixo; participação do investimento fixo no total investido.

Veja a medida de lucratividade sugerida por B. Gold.

$$\frac{\text{lucro}}{\text{invest. total}} \equiv \left(\frac{\text{lucro}}{\text{produto}} \right) \left(\frac{\text{produto}}{\text{invest. total}} \right) \equiv$$

$$\left(\frac{\text{valor do produto}}{\text{produto}} - \frac{\text{custo total}}{\text{produto}} \right) \left(\frac{\text{produto}}{\text{Capac.}} \right) \left(\frac{\text{Capac.}}{\text{invest. fixo}} \right) \left(\frac{\text{invest. fixo.}}{\text{invest. total}} \right) \quad (2.6)$$

↓

Preço médio do produto

↓

Custo médio do produto

↓

Capacidade utilizada

↓

Produtividade do investimento fixo

↓

Alocação interna do investimento

Onde:

$$\frac{\text{Produto}}{\text{Invest. fixo}} = \frac{\text{capacidade}}{\text{Invest. fixo}} \times \frac{\text{produto}}{\text{capacidade}} \quad (2.7)$$

Um indicador de desempenho de grande popularidade é o retorno sobre o investimento - ROI. Sua estrutura foi sem dúvida influenciada pelas fórmulas e decomposições de B. Gold.

Sua expressão original é conhecida como fórmula Du Pont, se escrevendo como segue abaixo:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro Antes do Imposto de Renda}}{\text{Ativos Totais da Empresa}} \quad (2.8)$$

Uma primeira decomposição pode ser feita separando-se do ROI⁷ a componente margem de lucro sobre as vendas e o giro dos ativos da seguinte forma:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro Antes do Imposto de Renda}}{\text{Vendas}} \times \frac{\text{Vendas}}{\text{Ativos Totais da Empresa}} \quad (2.9)$$

Os autores Hayes, Wheelwright, Clark (1988:375) propõem a utilização do indicador ROI para analisar o papel da atividade manufatureira na lucratividade dos negócios, tem-se como ponto de partida que qualquer ação gerencial ou estratégica realizada pode agir simultaneamente ou separadamente os custos, a capacidade produtiva, ponto de nivelamento ou o volume dos ativos. Com este propósito sugere-se o desmembramento da expressão do ROI em quatro determinantes: margem de lucro sobre as vendas, ponto de nivelamento, giro dos ativos e volume dos ativos.

$$\text{ROI} = (\% \text{ contr.}) \cdot \left[1 - \frac{\text{P} - \text{N}}{\text{capac.}} \cdot \frac{1}{\text{capac. util.}} \right] \cdot \left(\frac{\text{vendas}}{\text{ativos}} \right) \quad (2.10)$$

De um modo geral a margem de contribuição mede a rentabilidade bruta de cada unidade monetária vendida, o ponto de nivelamento em relação à capacidade mede o potencial de lucro das instalações, a capacidade utilizada mede o quanto o potencial de lucratividade está sendo realizado e o giro dos ativos mede a eficiência a qual o investimento se traduz em capacidade e vendas. Acompanhando a evolução destes quatro determinantes ao longo do tempo pode-se compreender quais fatores influenciaram o desempenho da empresa.

⁷ Alguns autores preferem como variável o lucro após o IR. Neste caso a variação do imposto ao longo do tempo pode interferir no resultado do indicador.

2.4 - Considerações Finais

As medidas tradicionais de competitividade no nível da firma foram engendradas de modo consistente com os elementos próprios do ambiente produtivo que predominou até o terceiro quarto do século XX. Poderiam ser utilizadas para responder satisfatoriamente um conjunto amplo de indagações, visualizar a posição de uma empresa em relação aos seus concorrentes mais próximos. Entretanto, mesmo sendo estas medidas conhecidas a longa data, muitas empresas as preteriram em relação a esquemas de custos contábeis padrão. Em outras palavras, as medidas de desempenho tradicionais dividiram com relatórios contábeis de custo a atenção no momento da tomada de decisões gerenciais. Porém, este quadro transforma-se com a instalação de um novo horizonte produtivo e competitivo no qual demonstra uma inadequação das medidas tradicionais de competitividade e dos simplórios relatórios de custos com as recentes responsabilidades exigidas pela agenda competitiva. Os alarmes do desajuste soaram tanto no âmbito nacional quanto no âmbito internacional.

Os conceitos tradicionais de competitividade (desempenho e eficiência), tal como foram inicialmente postos, não fornece os meios para se determinar os fatores geradores do sucesso competitivo de uma empresa. Este fato é a principal deficiência da utilização destes indicadores dentro do novo paradigma produtivo.

Os indicadores construídos sob o signo do conceito desempenho têm como axioma que a competitividade das empresas só pode se explicitar em um momento posterior à realização ou não das suas mercadorias, pois o fenômeno da competitividade sintetiza variáveis referentes ao preço e a diversos atributos que podem estar contidos nos produtos. Quando se admite a máxima do conceito desempenho, têm-se que assumir a impossibilidade de se montar instrumentos que identifique os fatores que foram os geradores do êxito alcançado. Então, se saberia que uma firma está sendo vitoriosa, mas não se discerne o porquê. Desta forma, estas medidas possuiriam diminuta utilidade no planejamento estratégico das empresas.

Em particular, as visões que associam competitividade a desempenho em termos de market-share ou qualquer outra categoria ex-post (lucratividade, relação preço/custo, etc.) - a chamada competitividade revelada - são extremamente mal-sucedidas em relação à sua capacidade de explicar como a competitividade de uma empresa, setor ou nação evolui ao longo do tempo. Sendo o desempenho competitivo uma variável-síntese de todas as condições que regeram a concorrência ao longo de um período de tempo determinado,

não há realmente como derivar causas ou interconexões entre as variáveis que influíram nesse resultado. (grifo nosso) (Kupfer, 1996:366).

Por outro lado, o conceito eficiência, ao privilegiar a produtividade como uma condição necessária e suficiente para a excelência competitiva, admite que custo mais baixo significa maior participação no mercado, tratando com desatenção a cesta de atributos que constitui as preferências dos consumidores, as quais são as diretrizes do seu processo de escolha. Quando se observa a estrutura das medidas de produtividade verifica-se a dificuldade de incorporar novos produtos e a melhoria constante da qualidade, aspectos presentes no atual paradigma produtivo.

As deficiências teóricas das abordagens ex-ante [eficiência] da competitividade são ainda agravadas pelo fato de que, na maior parte dos casos, seus fundamentos microeconômicos se originam dos princípios da concorrência perfeita, limitando a análise aos fatores relacionados a custo e preços. Essa limitação é tanto mais grave quando se reconhece que, na atualidade, a competitividade é fortemente dependente dos chamados fatores não-preço, isto é, atributos associados à qualidade, à flexibilidade, a prazo de entrega e a conteúdo tecnológico dos produtos, dentre outros. (grifo nosso) (Kupfer, 1996:367).

A face mais contundente das críticas aos indicadores tradicionais está balizada na compreensão dinâmica do fenômeno da competitividade. As medidas de desempenho e eficiência abordam a competitividade de forma estática, limitando-se a comparações de resultados em diferentes momentos no tempo, sendo, conceitos limitados para o esclarecimento de quais variáveis seriam responsáveis pelo desempenho competitivo da empresa. Segundo qual, tanto o desempenho quanto a eficiência são resultados da capacitação acumulada, ao longo do tempo, das estratégias implementadas, segundo as percepções adquiridas do processo concorrencial, e do ambiente econômico. Estes, sim, são elementos geradores da dinâmica do processo concorrencial, que devem ser congregados nas medidas de performance competitiva das firmas.

Contudo, seria prematuro desmerecer o papel das medidas tradicionais de desempenho na investigação dos fatores críticos de sucesso competitivo. Alguns estudos inovam ao romperem com os limites das medidas de produtividade, através da agregação de novos elementos ao termo produto dos índices. Ou ainda, investiga a correlação de “outros fatores” gerenciais que influenciam o aumento da produtividade ao longo do tempo e, portanto da própria competitividade. Assim, os indicadores de produtividade assumem o caráter auxiliar nos esquemas de avaliação do desempenho competitivo.

CAPÍTULO 3:

A TENDÊNCIA NACIONAL PARA AVALIAÇÃO DA COMPETITIVIDADE

3.1 - Introdução

O objetivo deste capítulo é traçar os contornos do que se denominou aqui de tendência nacional para avaliação da competitividade. São apontados os motivos que impulsionaram o florescimento de tal tendência, sintetizando sua fundamentação teórica a partir do entendimento de que seus principais promotores tinham sobre o conceito de competitividade e do processo de criação de vantagens competitivas, particularmente no nível da firma, narrando os esquemas de avaliação da competitividade mais divulgados.

A vertente nacional emerge no contexto da pesquisa “Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira”, dando corpo a um conjunto de idéias que reúne um pensamento econômico de cunho heterodoxo, tendo como pano de fundo ponderações neo-shumpeterianas e evolucionista. Sua contribuição pode ser apreendida pelos trabalhos de especialistas em economia industrial como: Luciano Coutinho, David Kupfer, João Carlos Ferraz e Lia Haguenauer.

O objeto das investigações destes economistas é a competitividade da indústria, partindo do entendimento da competitividade das empresas, que são vistas como o elemento básico de análise, e como local do planejamento e organização da produção. Neste sentido, pode-se caracterizar o conceito de competitividade no nível das empresas e proposições para a construção de modelos de avaliação a partir dos seus estudos abstraindo-se, contudo, da ênfase dada à indústria e aos espaços regionais.

A tendência nacional apresenta uma destacada insatisfação com as medidas tradicionais de avaliação da performance competitiva. Esta insatisfação é originada no estabelecimento dos conceitos que serve de base teórica para as estruturas destas medidas.

3.2 - Aspectos Teóricos

O objetivo deste tópico é traçar um panorama das principais categorias teóricas que fundamentam a construção dos esquemas propostos para avaliação do estado competitivo. O conceito chave é o de competitividade das empresas, ponto de partida para a identificação dos fatores que atuam sobre a competitividade, tanto nas empresas quanto nos espaços regionais, e para a compreensão da mecânica da criação das vantagens competitivas. Como consequência da descrição das vantagens competitivas, tem-se a percepção da influência do padrão de concorrência sobre a competitividade das empresas.

O estabelecimento destes elementos permite um melhor entendimento da natureza das medidas e sistemas destinados a aferir o estado competitivo das firmas propostos pelos especialistas nacionais. Contudo, não se pretende promover um exaustivo debate teórico sobre as referidas categorias. Procurou-se simplesmente sintetizar a argumentação dos principais autores, sem entrar na discussão evolucionista e neo-shumpeteriana que deram origem às suas teorias. O importante para apreensão das medidas propostas é a captura do entendimento que os autores da tendência nacional têm sobre o fenômeno da competitividade e de suas causas básicas, pois uma minuciosa busca epistemológica desvirtuaria o objetivo desta seção do trabalho.

3.2.1 - O Conceito de Competitividade

Este conceito chave, em qualquer escola de pensamento, geralmente resultado de um prolongado esforço acadêmico, resume uma coleção de idéias e teorias. Qualquer indicador de desempenho competitivo, para ser válido, dever ser ancorado em um conceito de competitividade. As medidas, portanto, nascem como expressão deste estabelecimento. A competitividade é definida nesta vertente como a *“capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permita ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”*. (Ferraz; Kupfer; Haguenaer, 1995:45).

No sentido de uma compreensão da dinâmica do fenômeno, o significado deste conceito é que o posicionamento da empresa no mercado, ou seja, seu desempenho frente aos concorrentes, é função da habilidade que a firma detém para criar e renovar suas vantagens competitivas. Assim, a rotina de formulação de estratégias que focalizem a obtenção de

vantagens sustentáveis toma um papel de destaque no sucesso da empresa. Estas estratégias, para serem consistentes devem estar balizadas nas percepções que os agentes possuem sobre o ambiente econômico e sobre o conjunto de interações próprias da estrutura industrial em que a firma esta inserida e das condutas assumidas pelos concorrentes, aspectos sintetizados no padrão de concorrência.

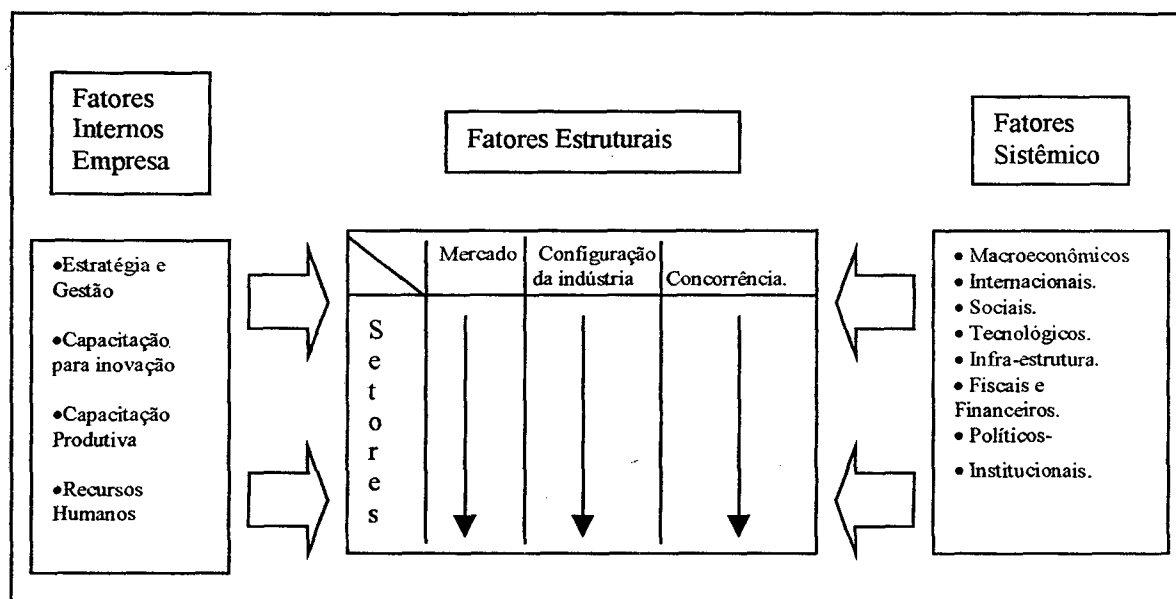
3.2.2 - Os Fatores Determinantes da Competitividade

A determinação da competitividade ocorre em um ambiente produtivo e competitivo singular ao espaço regional. Desse modo, vários fatores influenciam na performance das empresas, indústrias e nações. Estes fatores são divididos em três grandes grupos, quando a taxonomia toma a perspectiva dos grupos industriais. Da mesma forma, os grupos de fatores possuem interdependências e sinergias entre si quando atuam sobre criação de vantagens competitivas nas firma, tendo níveis de influências distintas. Seguindo as argumentações contidas em Coutinho & Ferraz (1994) e Ferraz, Kupfer & Haguenaer (1995) tem-se que:

- O primeiro grupo é o dos fatores internos à empresa, que se caracteriza por compreender aqueles fatores que estão sobre o pleno domínio das decisões estratégicas e gerenciais da empresa. Refere-se à composição, ampliação e direção a ser tomada pelo conjunto de recursos tangíveis e intangíveis acumulados, ou seja, diz respeito à evolução da capacitação detida pela firma. Estes fatores se subdividem em: atividades de gestão, inovação, produção e de recursos humanos.
- O segundo grupo é o dos fatores estruturais e apresenta um considerável grau de externalidade à empresa. Caracteriza a estrutura industrial e o ambiente concorrencial na qual a empresa está inserida e que influencia diretamente o seu comportamento estratégico e o processo de construção de vantagens competitivas. Sobre este grupo o alcance das decisões das empresas, individualmente, é delimitado pelo processo de concorrência, especificamente pelo conjunto de condutas promulgadas como estáveis à indústria. Este grupo se subdivide em: mercado (perfil), configuração da industria, e em concorrência (condutas e formas de competição).

- O terceiro grupo representa externalidades *strictu sensu*. É o grupo dos chamados fatores sistêmicos, nos quais a empresa possui mínimas possibilidades de intervir em seu favor, sendo tomados como parâmetros em suas decisões estratégicas e gerenciais. São os aspectos macroeconômicos, político-institucionais, sociais, infra-estruturais, entre outros que conformam o ambiente econômico em geral.

DIAGRAMA 3.1
FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE



Fonte: Coutinho & Ferraz, 1994:19

Para os autores desta tendência, os fatores empresariais e sistêmicos teriam uma influência na competitividade dos setores industriais de um dado espaço regional eminentemente horizontal, se propagando de forma similar e independente do tipo do setor. Já os fatores estruturais seriam de caráter específico ao setor, pois estariam relacionados com a estrutura e condutas assumidas no processo de concorrência.

3.2.3 - O Processo de Construção das Vantagens Competitivas

Dado o ambiente econômico em que a empresa atua e o conjunto das possíveis reações estratégicas dos seus rivais, o potencial competitivo de uma firma está diretamente

relacionado com o processo de construção, manutenção e renovação de suas vantagens competitivas. A descrição da mecânica que proporciona a obtenção deste diferencial competitivo passa pelo relacionamento das seguintes categorias: empresa, capacitação, formulação de estratégias e desempenho competitivo.

Para esta tendência, a empresa, local do planejamento e organização da produção, é constituída por pelo menos quatro conjuntos de atividades básicas, são elas: gestão, inovação, produção e recursos humanos (Ferraz, Kupfer & Haguenaer, 1995).

As atividades de gestão dizem respeito à administração, à comercialização, propaganda, finanças e decisões estratégicas. Refere-se, ainda, à gerência do cotidiano da empresa que não está ligado ao processo produtivo diretamente. As atividades de produção, por outro lado, está vinculada diretamente às rotinas da manufatura, isto é, tanto à produção quanto aos métodos de organização e controle da produção. As atividades de inovação aglutinam a pesquisa e o desenvolvimento de produtos e processos e transferência e absorção de tecnologia. As atividades de recursos humanos abrangem o nível de qualificação da mão-de-obra, treinamento e relações de trabalho. Fica implícito, no discurso dos autores¹, que estas quatro áreas não podem ser vistas isoladas e independentemente uma das outras, mas no todo que é a empresa.

A capacitação é o estoque de recursos tangíveis e intangíveis pertencentes à empresa em cada uma de suas áreas de competência. A “diferença, distância ou solidez”, em termos de excelência ou especificidade, entre a capacitação de uma determinada firma e as demais participantes do mercado é implicitamente definida como sendo as vantagens competitivas sustentáveis e diferenciadas detidas pela empresa.

Normalmente a capacitação não é distribuída uniformemente pelas diferentes áreas de competência. Em cada momento cada empresa possui pontos mais privilegiados, dependendo da sua trajetória de evolução. A busca pela obtenção de capacitações que interfira positivamente no mercado é um exercício contínuo, haja vista a depreciação física e tecnológica imposta pelo enfrentamento diário da concorrência.

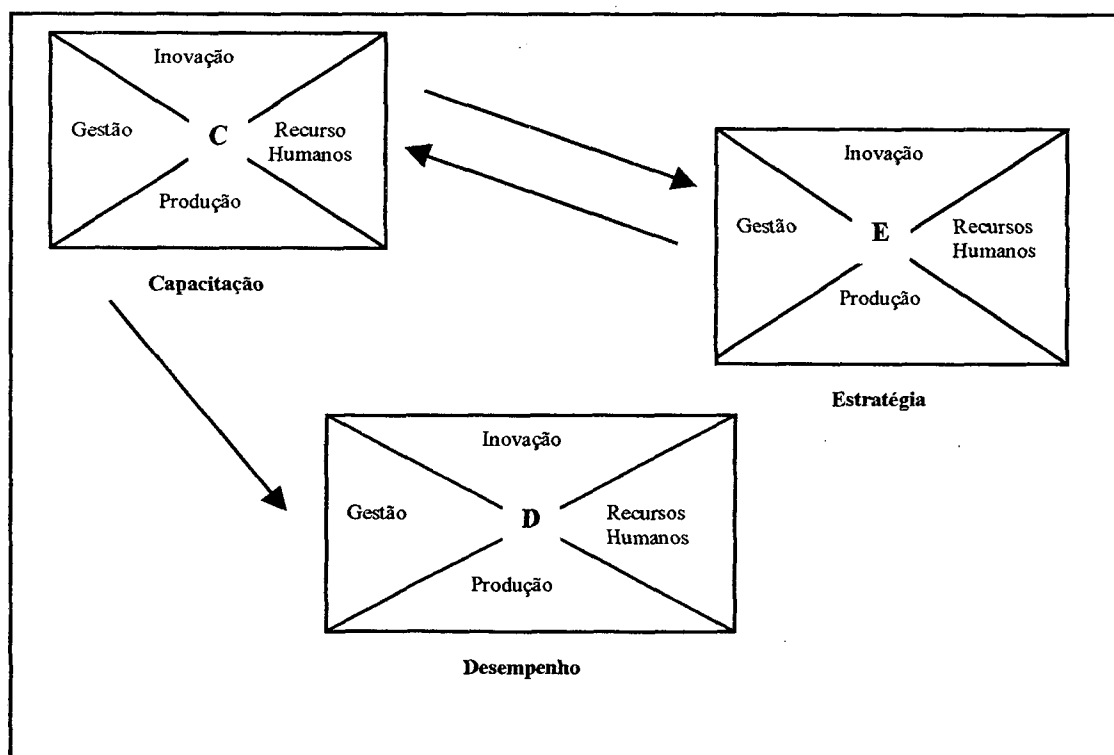
Dinamicamente vê-se um vínculo causal relevante entre a capacitação acumulada pela empresa, em um determinado horizonte de tempo, e seu desempenho competitivo. Esta relação entre capacitação e desempenho competitivo é mediada

¹ Em Coutinho & Ferraz (1994) e Ferraz, Kupfer & Haguenaer (1995)

intertemporalmente pela seqüência das estratégias implementadas. Na prática, a capacitação que uma firma detém contemporaneamente é fruto das estratégias competitivas implementadas no passado. As estratégias são montadas com a finalidade de criar e acumular capacitação em áreas de atividades estabelecidas como relevantes para o sucesso competitivo. Contudo, o conjunto de possibilidades estratégicas de uma empresa é restrito pelo grau de capacitação corrente. Esta relação dialética entre capacitação e estratégia marca, ao longo do tempo, a trajetória de evolução da empresa e conseqüentemente seu potencial competitivo e de rentabilidade.

Esquemáticamente, como mostrado no diagrama abaixo, tem-se que o desempenho alcançado por uma firma é função da capacitação que ela possui, que, por sua vez, são trabalhadas por estratégias que visam modificá-las com o intuito de responder às expectativas de desempenho, mas a capacitação acumulada age como uma restrição à implementação das próprias estratégias e do crescimento da firma.

DIAGRAMA 3.2
ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO NÍVEL DA FIRMA



Fonte: Ferraz, Kupfer & Haguemauer 1995:06

Esta interpretação amplia o conceito de vantagem competitiva de Porter² (1992 e 1996), posto que, para Porter, as vantagens competitivas de uma empresa são conseqüências do conjunto das atividades executadas. Sua versão, contudo, não explica a dinâmica da construção das vantagens competitivas. Neste sentido, a visão de Porter resente da relação causal entre estratégia, capacitação e desempenho competitivo.

3.2.4 - O Padrão de Concorrência

É necessário entender que a luta de diferentes empresas (unidades de negócio) pelas melhores colocações no mercado nos diversos ramos de atividade, não pode ser concebida fora do processo geral de valorização e expansão do capital. A concorrência³, apropriadamente definida, é o embate dos vários grupos de “capitais”, estabelecidos como unidades de poder de valorização e expansão econômica, pela geração e captura do produto social. O que equivale a dizer que a *disputa* dos “capitais” se desenvolve impulsionada pelo movimento global de acumulação de capital (Possas; 1990).

Sendo assim, é lícito argumentar que as especificidades do processo de concorrência, ou seja, da *disputa*, em determinado espaço econômico, seja mediado pelas estruturas de mercado, que são definidas a partir dos diferentes ramos de atividades e das singularidades do processo competitivo (Possas; 1990). Com efeito, o processo competitivo que se desenvolve em cada mercado reflete, de algum modo, a *disputa* global dos vários grupos de “capitais” existentes⁴.

Qualquer processo competitivo, e suas particularidades presentes em um dado corte industrial, evolui circunscrito pela interação dos elementos da estrutura industrial e da conduta das empresas que compõem um sítio denominado de padrão de concorrência⁵. Cada padrão de concorrência caracteriza ou, em outros termos, revela, uma determinada estrutura

² Este conceito será estudado quando se abordar os aspectos teóricos da tendência internacional.

³ Até o momento tratamos concorrência e competição indistintamente, a partir de agora o termo concorrência refere-se aos grupos de “capitais” e o termo competição diz respeito à disputa pelas unidades de negócios. Entretanto, quando não existir motivos aparentes trataremos o termo competidores e concorrentes como indiferentes.

⁴ Sobre esta perspectiva veja também Possas (1989).

⁵ O conceito de padrão de concorrência aparece inicialmente no trabalho seminal de Steindl *Maturidade e estagnação no capitalismo americano*. Veja Steindl (1983).

de mercado que, por sua vez, evidencia especificidades do enfrentamento global dos vários grupos de “capitais” no processo de concorrência.

Segundo Possas (1990), dois grupos de componentes conformam o padrão de concorrência de cada segmento industrial. O primeiro grupo capta a forma como as empresas se inserem na estrutura produtiva. Seus elementos traduzem o ramo industrial em que a empresa atua. Compreende desde a destinação dos produtos até os requerimentos tecnológicos. Entre estes elementos se encontram: a) o tipo de produto ofertado - finalidade e atributos em termos de utilização; b) as características da demanda - padrão de consumo, disposição para diferenciação, efetividade e comportamento⁶; c) a disponibilidade de insumos e bens de capital - dado um conjunto de soluções técnicas que permitam ajustar as necessidades dos consumidores às características físicas do produto; d) as conseqüências do conjunto de soluções técnicas em termos de escala, economias e custos de produção⁷; e, e) os requerimentos financeiros. O segundo grupo representa as estratégias concorrenciais implementadas e disponíveis em toda amplitude que esta categoria possa ter. É o campo onde o processo de tomada de decisão possui maior autonomia, respeitando-se as restrições ambientais.

Para cada um dos grupos de componente que configuram o padrão de concorrência, ocorre uma distinta demanda por tecnologia. No componente inserção das empresas na estrutura produtiva, as necessidades tecnológicas são estabelecidas pelo tipo de produto ofertado e pelas características da demanda, sendo o “estado da arte” o definidor do conjunto de soluções técnicas disponíveis. Nestes termos, determina-se a escala mínima de produção e as economias de escala e, conseqüentemente, dada uma conjuntura vigente de preços e salários, cada escala de produção desenha uma estrutura de custo de produção. Para o grupo das estratégias, a tecnologia entra como uma arma de uso prudente no processo competitivo, devido à sua natureza de relativa autonomia frente à indústria e seu difícil manuseio.

Em virtude da dificuldade inerente à operação do conceito de padrão de concorrência, Kupfer (1991) elabora um *conceito correlato* que visa externá-lo nos seguintes termos:

Em cada espaço de competição (mercado ou indústria, região, nação) vigoraria um padrão definido como um conjunto de formas de concorrência

⁶ O comportamento expressa-se em volume de vendas e tamanho do mercado.

⁷ Sobre economias de escala e barreiras à entrada veja Guimarães (1983).

que se revelam dominantes nesse espaço. O universo de formas possíveis de concorrência engloba preço, qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforço de vendas, diferenciação de produto e outras. O padrão de concorrência seria, portanto, um vetor particular, contento uma ou mais dessas formas, vetor esse resultante da interação das forças concorrenciais presentes no espaço de competição (as características estruturais e as condutas praticadas pelas firmas que nele atuam) (Kupfer, 1991:19).

Esta conceituação entra em conflito com as proposições de Possas (1990), pois segundo este último as formas de concorrência são imprescindíveis para o delineamento do padrão de concorrência, mas são insuficientes para sua definição, tendo em vista que não se exaurem no estabelecimento destas formas, mas nos “*elementos tecnológicos, de custo, de inovação de produtos e de ampliação da capacidade que possam erigir barreiras à entrada em distintas formas e níveis e determinar diferentes padrões de expansão, em particular ao longo do ciclo econômico*” (Possas, 1990:170).

Entretanto, Kupfer (1991) justifica seu *conceito correlato* de padrão de concorrência dizendo que se admitindo a existência dos padrões de concorrência, como um vetor particular de formas de concorrência:

(...) cabe questionar como cada um deles se define no interior de um espaço concorrencial específico. A questão transfere-se então para como as características estruturais de um mercado e as condutas das empresas que nele atuam interagem no estabelecimento ou transformação das formas de concorrência dominantes. (Kupfer, 1991:19).

Então, o *conceito correlato* legitima-se pelo fato de está intrínsecos na forma ou subconjunto de formas predominantes de competição (preço, qualidade etc.), os elementos mais abrangentes argüidos por Possas (1990). Portanto, quando se procede uma investigação sobre a presença de determinadas formas de concorrência, em qualquer mercado, encontra-se como seus fatores originadores os elementos próprios da estrutura produtiva e das condutas empresariais. Validar o *conceito correlato* de Kupfer (1991) é aceitar a hipótese de que na natureza das formas de competição predominantes governa a lei geral da concorrência.

Existe um caráter idiossincrático nos padrões de concorrência, pois “*em cada mercado predomina uma ou subconjunto dessas formas como fatores críticos de sucesso competitivo. As regularidades nas formas dominantes de competição constituem o padrão de concorrência setorial*” (Ferraz; Kupfer; Haguénauer, 1995:06). A apreensão destas singularidades vivenciadas em seu corte industrial auxilia as empresas a deduzirem as vantagens competitivas que devem ser erguidas para elevar sua rentabilidade. Como diz

Kupfer (1996), os “*padrões de concorrência apresentam características específicas ao setor – cada tipo de vantagem competitiva apresenta importância variável e diferente graus de oportunidade em cada ramo da indústria*” (p.370). A propósito, o padrão de concorrência setorial atua como um sinal estrutural *ex-ante* para a formulação das estratégias de concorrências. “*Os padrões de concorrência fornecem as ‘balizas’ estruturais que condicionam o processo decisório das estratégias competitivas das empresas*” (Ferraz, Kupfer & Haguener, 1995:07). Assim, passaria a ser competitiva a empresa que tivesse uma maior habilidade para adaptar suas estratégias ao padrão de concorrência da indústria em que está situada.

Como discutido anteriormente, o processo de construção de vantagens competitivas deposita na formulação e implementação das estratégias concorrenciais, vistas como elemento mediador ativo da interação dinâmica entre capacitação e desempenho, o papel de peça chave para a compreensão e avaliação da competitividade. Porém, as estratégias concorrenciais são idealizadas segundo as percepções que os agentes possuem sobre a estrutura produtiva na qual estão inseridas as condutas e as formas prevalentes de competição, elementos cristalizados no padrão de concorrência. Isto significa dizer que,

as empresas buscariam adotar em cada instante, estratégias de conduta (investimento, inovação, marketing, compras, financiamento, etc.) voltadas para capacitá-las a concorrer por preço, esforço de vendas, diferenciação de produtos, etc. compatíveis com o padrão de concorrência setorial. (Kupfer, 1991:19).

Portanto, são competitivas as empresas que possuem um maior grau de aderência ao padrão de concorrência setorial, sendo a consistência desta “colagem”, ao longo do tempo, procedente do processo de criação, renovação e manutenção das vantagens competitivas pela firma. Avaliar a competitividade passa a ser, dessa forma, avaliar a consonância, ajustamento, entre estratégias implementadas pelas empresas com o padrão de concorrência setorial presente.

Competitividade é função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico. Em cada mercado vigoraria um dado padrão de concorrência definido a partir da interação entre estrutura e condutas dominantes no setor. Seriam competitivas as firmas que a cada instante adotam estratégias de conduta (investimentos, inovação, vendas, compras, financiamento, etc.) mais adequadas ao padrão de concorrência setorial (grifo do autor) (Kupfer, 1991:26).

Deste modo, a perspectiva que se toma para avaliação da competitividade está na compatibilidade das estratégias implementadas pelas empresas ao padrão de concorrência. Contudo é importante advertir que este tipo de raciocínio não pode dar margem a interpretações de cunho deterministas. Como diz Kupfer (1996) "*não interessam teorias em que a estrutura determine as condutas nem o contrário; a busca é por uma teoria das interações entre essas duas dimensões*" (Kupfer, p.365).

Ademais, o padrão de concorrência é de natureza mutável e evolucionária, tendo a capacidade de se ajustar às modificações que ocorrem nas tecnologias e no ambiente econômico que, em muitos casos, são originadas pelo embate competitivo. Neste sentido, é inerente certo nível de incertezas quanto ao estabelecimento do perfil do padrão de concorrência no futuro. Estas incertezas têm como fonte maior a introdução de inovações tecnológicas que carregam em si a possibilidade de transformação da estrutura produtiva e do padrão de concorrência vigente. A introdução destas inovações se concretiza na execução das estratégias previamente elaboradas por firmas inovadoras. A realização destas estratégias transforma, no futuro, as condutas dos que coabitam determinado espaço de competição.

No universo da destruição criativa, o princípio das ações estratégicas conduzidas pelas firmas no embate competitivo torna-se o centro das forças de mudanças da estrutura industrial. As firmas passam a ser capazes de transformar o meio ambiente, gerando novas tecnologias, produtos, serviços, métodos de gestão, e de alterar as preferências dos consumidores, com o objetivo de conquistarem poder de mercado e lucros extraordinários (grifo nosso) (Burlamaqui & Fagundes, 1996:140).

Neste contexto, é importante recordar que o objeto da análise da competitividade feita neste estudo é centrado no âmbito da empresa. A empresa definida como um organismo estruturado em áreas de competências nas quais possui capacitações singulares, tanto na forma quanto no conteúdo, que se transformam ao longo do tempo. Estas capacitações são resultantes da seqüência das estratégias competitivas adotadas, que por sua vez são escolhas individuais realizadas em função de suas prioridades em cada momento (Kupfer, 1996). Uma empresa evolui impulsionada pelo processo de competição, de forma que o comportamento estratégico está no âmago da empresa, seu propósito é criar sustentabilidade no meio ambiente e promover uma rentabilidade superior,

dadas as características da competição, a empresa é fundamentalmente uma estrutura administrativa criada para coordenar estratégias envolvendo informação, recursos materiais, humanos, hierarquias e divisão do trabalho. Seus objetivos são a constituição e sustentação de vantagens competitivas e a

geração de lucros extraordinários. Inovação e capacitação organizacional são suas principais 'armas' para tal, e eficiência estratégica num contexto de destruição criadora sua preocupação primordial. (grifo nosso) (Burlamaqui & Fagundes, 1996:128).

Dentro do espaço delimitado pelo padrão de concorrência existem três características relacionadas ao potencial competitivo das empresas, ou seja, a sua capacidade de resposta ao padrão de concorrência, que são a existência de assimetrias competitivas (desníveis de competência e de apropriabilidade), diversidade de estratégias (múltiplas racionalidades) e diversidade comportamental (baseadas nas distintas estratégias e nas diferenças nos procedimentos de tomada de decisão). Estas características são derivadas da cumulatividade, apropriabilidade, oportunidade e irreversibilidade das estratégias anteriormente adotadas (Kupfer, 1996). Estes aspectos adicionados com a relativa autonomia da tecnologia frente a estrutura industrial acentuam a incerteza estrutural dos ambientes competitivos.

A incerteza incomensurável presente no capitalismo e as assimetrias interfirmas – tecnológicas e comportamentais – que caracterizam o progresso técnico e o ambiente inovativo também produzem múltiplas racionalidades, que se manifestam através de distintas rotinas (...) e estratégia competitiva específicas à firma. Os gaps particulares de informação e de competência introjetam a incerteza na base da formação das expectativas. (grifo nosso) (Burlamaqui & Fagundes, 1996:126).

Neste contexto, as empresas são organismos singulares tanto em termos de capacitações quanto em termos de pensar e agir estrategicamente. E “*embora possa haver padrões genéricos de competição bem definidos em determinados setores, as estratégias empresariais das firmas que os compõem serão sempre diferenciados*” (Burlamaqui & Fagundes, 1996:164). Suas respostas estratégicas às mudanças e vigência do padrão de concorrência são idiossincráticas, criando vantagens competitivas igualmente singulares. A relação de êxito ou falência das estratégias competitivas adotadas realça as assimetrias competitivas já existente, assim a dinâmica do processo competitivo produz e reproduz idiossincrasias. Desta forma, os “*comportamentos que emergem deste ambiente evolucionário são, por natureza, estratégicos, realimentando as assimetrias interfirmas em termos de capacitação técnica e organizacional*” (Burlamaqui & Fagundes, 1996:126). Estes elementos - assimetrias competitivas, diversidade comportamental e estratégica - associados a um ambiente estruturalmente incerto fornecem ao conceito de competitividade uma essência dinâmica e temporal.

O grau de influência das incertezas estruturais no processo de construção das vantagens competitivas é diretamente proporcional ao tempo de maturação dos investimentos, tendo em vista que as estratégias implementadas hoje não geram resultados imediatamente, mas somente em um momento posterior. Ou seja, uma estratégia realizada hoje só receberá respaldo no futuro. Então, o *“problema central [na formulação de estratégias competitivas] é como reconhecer, no presente, o padrão de concorrência que estará vigorando no mercado específico no futuro, quanto da maturação dos investimentos realizados”* (Kupfer, 1991:25).

Sendo assim, é correto afirmar que a competitividade de uma determinada firma deve ser medida pelo desvio ou, em outros termos, pela divergência, de sua estratégia competitiva adotada no presente em relação àquela estratégia que, no futuro, isto é, no momento da maturação dos investimentos, será concebida como a “estratégia ideal” em relação ao padrão de concorrência em vigor. Dado a incerteza estrutural dos ambientes competitivos é factível concluir que no momento de mudança do padrão de concorrência a maiorias das empresas participantes do mercado podem apresentar um maior ou menor grau de divergência em relação à mutação do padrão de concorrência. Em outros termos, na vigência de um novo padrão de concorrência a maior parte das empresas pode apresentar um maior ou menor grau de “descompetitividade”.

Neste caso, Kupfer (1991) conclui que a competitividade é

um fenômeno “ex-post” que, porém, não é captado pelo desempenho corrente da firma no mercado. O desempenho no mercado hoje está indicando a competitividade da empresa em algum momento do passado. (Kupfer, p. 27).

Esta afirmação é, na verdade, uma reafirmação do conceito de competitividade, pois esclarece que o desempenho competitivo da empresa no momento atual revela sua capacidade em planejar e executar estratégias competitivas que promoveriam uma posição favorável no mercado.

Na tentativa de continuar relacionando competitividade das empresas ao conceito de padrão de concorrência é possível uma aproximação deste com o conceito de paradigma tecnológico⁸ nos termos de Kupfer (1996) em que as *“regularidades nessas formas dominantes de competição constituem exatamente os padrões de concorrência que fornecem as ‘balizas’ ex-antes, similares aos paradigmas tecnológicos à la Dosi, que condicionam o processo decisório das estratégias competitivas das empresas”* (p.369). Tomando carona na

⁸ A respeito deste conceito veja Cário (1995), Dosi (1982 e 1988).

similaridade observada por Kupfer (1996) pode-se por analogia redefinir o conceito de padrão de concorrência nos moldes do paradigma e trajetória tecnológica, com o propósito exclusivo de abrir oportunidades teóricas.

Neste sentido, tem-se que “*um paradigma é um pacote de procedimentos que orientam a investigação sobre um problema tecnológico, definido o contexto, os objetivos a serem alcançados, os recursos a serem utilizados, enfim um padrão de solução de problema técnico-econômico selecionado*” (Kupfer, 1996:356). Com efeito, “*definem trade offs técnico-econômico, modos de pensar e, conseqüentemente, perguntar*” (Burlamaqui & Fagundes, 1996:143). Por analogia, pode-se redefinir o padrão de concorrência como um pacote de comportamentos e de competências (tecnológicas e organizacionais) que orientam as respostas a um problema de competitividade, definindo o contexto, os objetivos estratégicos a serem alcançados, os recursos a serem utilizados, enfim um padrão de solução de problemas de competitividade selecionados. Estes elementos definem *trade-offs* (técnico-econômicos) nas formas de concorrência, modos de pensar e perguntar estrategicamente. Com esta forma de raciocínio tem-se que

um paradigma tecnológico, portanto, age como um ‘direcionador’ do progresso técnico, definindo ex ante as oportunidades a serem perseguidas e aquelas a serem abandonadas. É dotado, portanto, de ‘poderoso efeito de exclusão’ (Dosi, 1989), ao permitir a redução apriorística do número de possibilidades de desenvolvimento tecnológico (Kupfer, 1996:357).

Por analogia tem-se que um padrão de concorrência age como um “direcionador” da competitividade das empresas, definindo *ex antes* as oportunidades a serem perseguidas e aquelas a serem abandonadas. É dotado, portanto, de “poderoso efeito de exclusão”, ao permitir a redução apriorística do número de possibilidades de desenvolvimento de formas de concorrência.

Da mesma maneira que a noção de paradigma tecnológico demanda a conceituação de trajetória tecnológica, o conceito de padrão de concorrência pode ser auxiliado por um conceito de trajetória associada. A trajetória tecnológica “*é definida como um padrão de progresso através da solução incremental dos trade offs explicitados por um paradigma tecnológico – o desenvolvimento ‘normal’ de uma matriz de problemas e soluções tecnológicas*” (Kupfer, 1996: 358). Por analogia uma trajetória associada é definida como um padrão de evolução competitiva através da solução incremental dos *trade offs*, das formas de competição explicitados por um padrão de concorrência – o desenvolvimento “normal” de

uma matriz de problemas e soluções competitivas. Kupfer (1996) comenta que a vinculação ao paradigma e trajetória tecnológica a uma determinação parcialmente exógena amplia significativamente seu horizonte explicativo ao abranger a um só tempo a existência de processos inovativos radicais e incrementais. De forma análoga, ao se relacionar ao padrão de concorrência e trajetória associadas a uma determinação parcialmente exógena alarga-se o seu horizonte explicativo ao contemplar, concomitantemente, a existência de transformações radicais e incrementais nas formas de concorrência.

Sendo verdade a existência de transformações incrementais ao longo de uma trajetória associada ao padrão de concorrência, entreabre-se a possibilidade de solver o problema da “descompetitividade” parcial das firmas originada pelo ambiente competitivo estruturalmente incerto. Com este objetivo observa-se o que Burlamaqui & Fagundes (1996) comentam a respeito da inovação incremental e do progresso técnico: *“importância da inovação incremental como fonte de aumentos de produtividade e, como base para aquisição de vantagens competitivas”* (p.131) e *“o movimento ao longo de uma trajetória tende a acelerar o progresso do conhecimento pela via da especialização e das possibilidades de aprendizado”* (p.143).

Neste sentido, é factível supor que o movimento ao longo de uma trajetória associada tende a promover a evolução competitiva das firmas, de modo incremental, pela via da diferenciação estratégica e das possibilidades de aprendizado técnico e aprendizado organizacional. O que vale supor que as firmas resolvam seu problema de divergência, de diversos graus e formas, ao longo do tempo, em relação ao padrão de concorrência através da exploração dos diferentes mecanismos de aprendizado técnico e organizacional exigidos pela formulação estratégica ao longo de uma trajetória associada.

Dentro de um ambiente incerto e evolucionário as empresas adotam estratégias concorrências singulares e, conseqüentemente, mecanismo de aprendizado técnico e organizacional com o propósito de construir vantagens competitivas igualmente particulares. Neste contexto, o desempenho competitivo que estas vantagens competitivas proporcionam também é idiossincrático. Indicações que validem este argumento podem ser encontradas em termos de produtividade:

processos de aprendizado, modos de interação social e processamento de recursos e informações envolvem criatividade e retroagem reciprocamente, de modo que se caracterizam pela variedade e resultam em culturas empresariais e estratégias operacionais que são específicas de cada firma. A produtividade

obtida dos insumos, obviamente, também o é (Burlamaqui & Fagundes, 1996:129).

No mesmo trabalho estes autores endossam a afirmação acima dizendo que, na perspectiva Shumpeter-Penrose,

as produtividades médias e marginais são sempre específicas da firma e sujeitas a uma significativa taxa de variação, do ponto de vista comparativo (...). Se as produtividades dos recursos variam, seus custos para a empresa também o fazem, o que implica a existência de diferenciais permanentes entre estruturas de custo e preço. O resultado desta configuração funcional é justamente uma forte tendência à 'abertura em leque' tanto de margens quanto de taxas de lucro (Burlamaqui & Fagundes, 1996:130).

Desta maneira, se esboça um conceito de competitividade que a interpreta como um fenômeno no qual é intrínseco sua natureza dinâmica e temporal, a qual produz e reproduz assimetrias competitivas e diversidades estratégicas e comportamentais. Um fenômeno *ex post* no qual o desempenho corrente da firmas é singular e que expressa sua capacidade em formular estratégias concorrencias. Um conceito no qual vantagens competitivas e desempenho competitivo somente se revelam como resultados como significativos para a trajetória evolutiva das empresas de maneira *ex post*.

Uma consequência deste entendimento é que uma tentativa de elaboração de medidas de competitividade *ex ante* seria empenhar-se em exercícios de futurologia, haja vista as incertezas acerca da realização do padrão de concorrência esperado e de sua natureza mutável no tempo. Portanto, em relação à avaliação da posição competitiva e do desempenho competitivo no nível da firma é mais apropriada a construção de indicadores *ex-post*. Apesar das dificuldades inerentes a construção de sistemas de avaliação da competitividade das empresas, estas não podem ser vistas como inibidoras de esforços nesta direção, mesmo por que

o tratamento da competitividade é teoricamente menos complexo que o da inovatividade, porque seu principal ponto de interesse empírico está relacionado à dinâmica da concorrência ao longo de trajetórias circunscrita a paradigmas competitivos definidos. Isso permite o desenho de metodologias de análise nas quais são aceitáveis suposições quanto à ausência de mudanças estruturais radicais, com implicações igualmente radicais sobre os padrões de concorrência (Kupfer, 1996:370).

Sendo admissível a hipótese de um certo grau de estabilidade, em outras palavras, de previsibilidade do padrão de concorrência ou de suas trajetórias associadas, a questão da construção de sistemas de avaliação da competitividade das empresas se transfere

para o âmbito da elaboração de ferramentas capaz de apreender a importância das vantagens competitivas idiossincráticas em termos de desempenho competitivo. O conceito de competitividade, aqui desenvolvido, exige a incorporação das múltiplas dimensões das formas de competição e da referência do padrão de concorrência como variável determinante da competitividade das firmas⁹.

Em termos práticos, a avaliação da competitividade se traduz na necessidade de elaboração de critérios multidimensionais de aferição do desempenho competitivo das empresas, privilegiando aqueles efetivamente relevantes de acordo com os padrões de concorrência vigentes em cada mercado analisado e as expectativas de evolução destes. (Ferraz, Kupfer & Haguenaer, 1995:51).

3.3 - Proposições para Avaliação da Competitividade

A riqueza conceitual do arcabouço acima descrita e sua clara perspectiva de aplicação levaram muitos estudiosos da competitividade industrial a empreenderem exercícios de aplicação deste referencial teórico. O caráter experimental destes trabalhos, que tinham como esteio o conceito, ainda imaturo e pouco operacional, de padrão de concorrência, marca a trajetória de formação da tendência nacional para avaliação do desempenho competitivo.

Registram-se, ao longo do tempo, avanços na instrumentalização do conceito de padrão de concorrência, principalmente na identificação e ordenação, segundo sua relevância setorial, dos fatores críticos de sucesso. O reconhecimento do vetor de formas de concorrência guia o estudo analítico da competitividade na complexa rede de variáveis que estão intimamente vinculadas às quatro áreas de atividade das empresas - gestão, produção, recursos humanos e inovação.

Descrevem-se abaixo, as três proposições para a avaliação da competitividade que mais se destacam nesta tendência, por tomá-las como ponto de partida para uma referência evolutiva. Como uma caracterização geral do processo de formação da tendência nacional pode-se dizer que no princípio prevaleceu o entendimento que o fenômeno da competitividade não poderia ser contemplado por medidas unidimensionais, mas a partir da análise de vários indicadores de eficiência, desempenho e capacitação, simultaneamente.

⁹ Kupfer (1992 e 1996) diz que a competitividade é um conceito relacionado ao padrão de concorrência, e que este é a variável determinante; e a competitividade, a variável determinada ou de resultado.

Posteriormente, os pesquisadores buscaram mecanismos de identificação do vetor de concorrência e de procedimentos de comparação deste com o perfil estratégico das empresas de uma dada indústria. Finalmente, com os apelos mais contundentes dos empresários por medidas de desempenho que revelem seu “estado” competitivo e sua posição perante os rivais, modelam-se metodologias que reconhecem os fatores críticos de sucesso para a partir deles, formularam mecanismos, apoiados em métodos estatísticos, que permitem o ordenamento das empresas de um determinado setor industrial. Como se pode observar na superficialidade do exposto, esta trajetória evolutiva encenada em três atos possui uma não linearidade.

3.3.1 - Os Indicadores de Competitividade do ECIB¹⁰

A primeira proposição de um sistema de medidas de acompanhamento do desempenho competitivo para empresas e setores industriais é feita pela Nota Técnica - Sistema de Indicadores da Competitividade do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira -ECIB. A pressão exercida pela liberação repentina das importações despertou o interesse por instrumentos que fossem capazes de auxiliar os agentes públicos e privados no estabelecimento de estratégias e metas competitivas para indústria brasileira. Pode-se dizer que o ECIB é um propulsor e catalisador de várias idéias e teorias sobre o significado e a forma de avaliar o fenômeno da competitividade das empresas localizadas no território nacional.

Nos encontros e reuniões de trabalho que subsidiaram a Nota Técnica externou-se o sentimento de descrença na capacidade de uma única medida sintética ou qualquer método formal, que foram chamados de “simplesmente aritméticos”, de avaliar o estado da competitividade, sem risco de cometer equívocos ou deturpações (Coutinho & Ferraz, 1993). Este fato significou a aceitação de que a medida da competitividade das regiões, dos setores ou das empresas individuais não poderia ser realizada a partir de um prisma único, como um fator determinante - eficiência ou capacitação -, ou pelas suas manifestações - desempenho -, nem por algum algoritmo que os agregue. É a compreensão global e a análise sistemática do comportamento de várias medidas vinculadas às diversas

¹⁰ Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira

formas e nível de expressão da competitividade, relacionando as estratégias públicas e privadas de incentivo e fomento da competitividade, realizadas ao longo do tempo, que permitem a visualização do estado competitivo da região, do setor ou de qualquer empresa. Resumidamente, o estudo da competitividade é essencialmente multidimensional e dinâmico.

Neste sentido, os consultores¹¹ do ECIB fizeram uma coletânea dos indicadores disponíveis, tanto no âmbito nacional quanto internacional, juntamente com as propostas de medidas retiradas das reuniões de trabalho. O objetivo da Nota Técnica era de propor um conjunto de indicadores que fosse capaz de fornecer elementos para avaliar e monitorar as condições de competitividade da indústria brasileira. Além disso, tais indicadores deveriam servir para avaliar a eficácia das políticas de incentivo à indústria e servir como referência para a formulação de estratégias empresariais. Neste sentido, *“o sistema de acompanhamento renuncia às tentações de adoção de medidas sintéticas e adota a opção por um acompanhamento abrangente, cobrindo as diversas dimensões e níveis do fenômeno da competitividade”* (Coutinho & Ferraz, 1993:02). Ou seja, deveriam ser um instrumento de caráter operacional, que contemplasse os diversos níveis e a multidimensionalidade do fenômeno da competitividade, que privilegiasse a utilização conjunta de vários tipos de indicadores, trabalhando-os de modo analítico.

Os indicadores foram então selecionados levando-se em conta a sua importância e disponibilidade, e se dividiam quanto no nível do fenômeno estudado e se ramificam quanto à perspectiva de avaliação, ou seja, se o indicador está relacionado a alguma forma de manifestação ou a algum fator determinante da competitividade. Quanto no nível, o indicador pode ser empresarial, setorial e sistêmico. Em relação à perspectiva de avaliação tem-se os indicadores de desempenho e os ligados aos determinantes, os de eficiência e os de capacitação.

Os indicadores de capacitação vinculam a competitividade por descrever as condições tecnológicas, o estado de desenvolvimento dos métodos de organização empresarial e o nível de cooperação interfirmas. No Brasil, este tipo de indicador vem assumindo destaque pela existência de freqüentes divergências, nos estudos sobre o tema, entre os indicadores de eficiência e os indicadores de desempenho¹².

¹¹ Pablo Fajnzylber, Fernando Sarti e João Paulo Garcia Leal, conforme detalhado em Coutinho & Ferraz (1993).

¹² Este é o caso do estudo promovido pelo BNDES em 1992, Indicadores de Competitividade Internacional da Indústria Brasileira (1970/1990), *Estudos BNDES* nº.21. No qual comprovou que ao longo de duas décadas que a queda na competitividade-custo, medida pelo custo unitário relativo da mão-de-obra (RULC), não se refletir nos fluxos de comércio, medido pela taxa de auto-suprimento (TAS).

Como uma exemplificação dos indicadores propostos pela Nota Técnica em questão veja no quadro 3.1 resumindo as medidas sugeridas para o setor de bens eletrônicos de consumo nos três níveis e as três perspectivas.

QUADRO 3.1
RESUMO DAS MEDIDAS DE DESEMPENHO PARA O SETOR DE BENS
ELETRÔNICOS DE CONSUMO - ECIB.

	CAPACITAÇÃO	EFICIÊNCIA	DESEMPENHO
SISTÊMICOS	<p>- Educação e Tecnologia: i) Gastos em educação / PIB: por nível de instrução</p> <p>- Qualidade e Meio Ambiente: i) Gastos em equipamentos-sistema de controle da qualidade / PIB: público e privado</p> <p>- Investimentos e Capacidade Produtiva: i) FBCF / PIB: público e privado</p> <p>- Condições de Financiamento: i) Volume de crédito: a) total / PIB; b) gastos em P&D / PIB; c) exportações / valor das exportações.</p> <p>- Institucional: i) Compras do Governo totais (e por setor) / PIB (valor da produção)</p>	<p>- Preço/Rentabilidade: i) Taxas de câmbio real e efetiva</p> <p>- Custos: i) Custos de mão de obra ii) Tarifas públicas</p> <p>- Qualidade e Meio Ambiente: i) Indicadores de poluição hídrica, atmosférica e de resíduos sólidos.</p> <p>- Institucional: i) Tarifa média (modal e desvio padrão) de importação</p>	<p>- Exportações e Importações: i) Taxa de crescimento das exportações e importações brasileiras por país/região de destino e de origem ii) Coeficientes de exportação e de importação: exportações (importações) / PIB</p> <p>- Outros Indicadores: i) <i>Constant market share</i> ii) Vantagem comparativa revelada</p>
SETORIAIS	<p>- Educação e Tecnologia: i) Gastos em treinamento de recursos humanos / valor da produção</p> <p>- Qualidade e Meio Ambiente: i) Gastos em equipamentos-sistemas de controle da qualidade / valor da produção</p>	<p>- Preço/Rentabilidade: ii) Relação câmbio / salário</p> <p>- Custos: i) Custos de mão de obra e principais insumos vi) Custo de capital de giro</p> <p>- Produtividade: i) Produto físico / pessoal ocupado na produção (nº de horas trabalhadas)</p> <p>- Qualidade e Meio Ambiente: i) "Taxa de aderência" a normas técnicas internacionais e nacionais de qualidade (ISO 9000)</p> <p>- Institucional: i) Tarifas nominal e efetiva de importação</p>	<p>- Exportações e Importações: i) Taxa de crescimento das exportações e importações brasileiras por país/região de destino e de origem iii) <i>Market share</i> nas exportações e importações mundiais e por país/região de destino e de origem: valor das exportações (importações) brasileiras / exportações (importações) mundiais</p> <p>- Outros Indicadores: i) Vantagem comparativa revelada iv) Exportações para a OCDE / exportações totais</p>
EMPRESARIAL	<p>- Educação e Tecnologia: i) Gastos em treinamento de recursos humanos / faturamento viii) Grau de difusão das tecnologias de manufatura avançadas</p> <p>- Qualidade e Meio Ambiente: i) Gastos em equipamentos-sistemas de controle da qualidade / faturamento ii) Gastos em P&D relacionados ao controle ambiental / gastos em P&D totais</p>	<p>- Indicadores Econômico-financeiros: i) Rentabilidade</p> <p>- Produtividade: i) Produto físico / pessoal ocupado na produção (nº de horas trabalhadas)</p> <p>- Qualidade e Meio Ambiente: i) "Taxa de aderência" a normas técnicas internacionais e nacionais de qualidade (ISO 9000)</p>	<p>- Exportações e Importações: i) Coeficientes de exportação e de importação: exportações (importações) / faturamento</p> <p>- Outros Indicadores: i) <i>Market share</i> doméstico: faturamento empresa / faturamento setor</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado na Nota Técnica / ECIB - Sistema de Indicadores de competitividade

3.3.2 - A Avaliação da Competitividade pelo Padrão de Concorrência

A segunda proposição vem no caminho do Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, e está traduzida no livro *Made in Brazil*. Esta iniciativa também possui como preocupação básica a análise da competitividade internacional da indústria brasileira.

O esquema construído em *Made in Brazil* está fundamentado no conceito segundo o qual a competitividade das firmas é determinada pelo alinhamento das vantagens competitivas detidas com o padrão de concorrência setorial vigente. É um avanço, pois incorpora em seu esquema de avaliação instrumentos que permitem a operação do conceito de padrão de concorrência, partida para a identificação dos elementos que devem ser levados em consideração na análise da competitividade¹³.

O conceito que sustenta a construção deste modelo de análise da competitividade remete o espaço de estudo à indústria e ao mercado de atuação das empresas, ou seja, ao setor industrial. O que vem a ser apropriado para a inferência da posição competitiva das empresas, mas que se mostra insatisfatório na comparação da indústria nacional com a indústria internacional. Na prática tal modelo não desnuda as razões estruturais da competitividade dos espaços regionais. Estas razões, por sua vez, necessitam do entendimento dos elementos que conformam o relacionamento entre as empresas, fornecedores e clientes, por estarem presentes e ativos na geração e transmissão da competitividade por toda cadeia produtiva.

Um passo à frente no estabelecimento das fronteiras do objeto de investigação é a agregação das empresas no nível de segmento industrial e, deste modo, reunindo setores que possuem base técnica semelhante e ou agem sobre o mesmo mercado. Este procedimento permite que se retrate a seqüência do processo produtivo e, conseqüentemente, amplie o espectro de análise além dos espaços normalmente estabelecidos pelos setores industriais. Ademais, existem certos setores que são influenciados por fatores críticos de sucesso e estratégias empresariais semelhantes. Como estes são os principais parâmetros da análise da competitividade, pode-se reunir tais setores em um conjunto de segmentos chamados de grupo industrial. Na realização da agregação das empresas no nível de grupo industrial, para tal fim, é pertinente respeitar-se as categorias de usos e bases tecnológicas para que se possa capturar

¹³ Outros estudos de competitividade industrial que se utilizam do conceito de padrão de concorrência podem ser vistos em Carvalho (1997), Ferraz & Campos (1991) e Santana & Carvalho (1996).

as similaridades dos padrões de concorrência de diferentes setores. Segue abaixo a agregação realizada pelos autores de *Made in Brazil*.

QUADRO 3.2
CLASSIFICAÇÃO DOS SETORES SELECIONADOS SEGUNDO
SEGMENTOS E GRUPOS INDUSTRIAS

Grupo	Segmento	Setor
<i>Bens Commodities</i>	Insumos metálicos	minério de ferro siderurgia alumínio
	Química básica	petróleo petroquímica fertilizantes
	Agroindústria de Exportação	óleo e farelo de soja suco de laranja
	Celulose e papel	celulose papel
<i>Bens Duráveis e Seus Fornecedores</i>	Automotivo	automobilístico autopeças
	Eletrônico	bens eletrônicos de consumo
<i>Bens Tradicionais</i>	Agroindústria de Alimentação	abate laticínios
	Têxtil-calçados	têxtil vestuário calçados de couro
	Mobiliário	móveis de madeira
<i>Bens Difusores de Progresso Técnico</i>	Equipamentos eletrônicos	computadores equipamentos para telecomunicação automação industrial
	Equipamentos eletromecânicos	máquinas-ferramentas máquinas agrícolas equipamentos para energia elétrica

Fonte: (Ferraz; Kupfer; Haguenaer, 1995:49).

A linha mestra do esquema de avaliação proposto é a construção de um “mapa” dos fatores relacionados com a capacidade detidas pelas empresas em planejar e executar estratégias concorrenciais, quer dizer, identificar o padrão de concorrência e estratificá-lo nos níveis empresariais, estruturais e sistêmicos. Após o reconhecimento do padrão de concorrência é possível a comparação das empresas nacionais com seus competidores internacionais e avaliar a capacidade das primeiras considerando a importância destes fatores correntemente e na perspectiva que se tem sobre o seu papel no futuro.

A abordagem nacional argumenta que a avaliação da competitividade é fundamentalmente multidimensional, em virtude dos vários aspectos envolvidos no padrão de concorrência. Esta característica é um alicerce na estrutura do modelo de aferição. Além disso, a tendência nacional entende que os modelos de avaliação da competitividade devem na sua formulação conter múltiplas dimensões vistas simultaneamente. Para Ferraz & Kupfer &

Haguenauer (1995), esta questão é colocada em termos de desempenho competitivo versus padrão de concorrência setorial. Neste sentido, existe a necessidade de elaboração de medidas multidimensionais de mensuração de desempenho competitivo das empresas que estejam em conformação com o padrão de concorrência em vigor no mercado analisado. Além disso, requer-se que os sistemas de medidas multidimensionais possuam a capacidade de demonstrar as tendências e as expectativas de evolução destas medidas¹⁴.

A determinação do padrão de concorrência, em *Made in Brazil*, é feita pelo tratamento estatístico das informações colhidas através de questionários, distribuídos a empresas participantes de um determinado grupo industrial, investigando-se quais são os fatores críticos de sucesso competitivo, os desempenhos, capacitações e as estratégias. Assim, é considerado indústrias competitivas aquelas em que a maior parte da produção é realizada por empresas classificadas conforme adaptação de suas estratégias ao padrão de concorrência.

3.3.3 - A Proposta do SEBRAE para Avaliação da Competitividade da Micro e Pequena Empresa

A terceira proposição para construção de indicadores de competitividade nasce da parceria entre o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas - SEBRAE- e o Instituto de Economia Industrial da Universidade Federal do Rio de Janeiro - IEI/UFRJ. Esta proposição foi concebida para medir a competitividade das micros e pequenas empresas, mas muito dela pode ser extraído para o aperfeiçoamento de outros conceitos. Este fato é uma distinção importante, pois as proposições anteriores tinham como principal preocupação a análise do fenômeno da competitividade em níveis de agregação superiores, como o grupo industrial ou espaço regional, nos quais a análise competitividade das firmas individualmente pode ser considerada quase como um produto secundário.

Sua motivação foi a percepção do anseio, no meio empresarial, de um sistema de indicadores “capaz de monitorar o desempenho geral da empresa em seu meio ambiente e verificar se suas estratégias são adequadas” (SEBRAE, 1993:07). Neste sentido, foi elaborada uma pesquisa visando a montagem de um sistema de indicadores de

¹⁴ Veja a este respeito a citação feita no item 3.2.4: Ferraz, Kupfer & Haguenauer (1995:51).

competitividade para micro e pequenas empresas na indústria, comércio e serviço e, concomitantemente, promover um diagnóstico de cada um destes segmentos.

Nesta dissertação é feito um relato da pesquisa e do sistema de indicadores proposto para o setor industrial, por considerarmos que neste setor há uma maior explicação com respeito aos vários elementos que interagem na conformação da competitividade no nível da firma.

De modo geral, a metodologia pode ser sintetizada da seguinte forma: foi realizada uma seleção prévia de indicadores que cobrisse as categorias que compõem o estado competitivo das empresas, sendo escolhidos os seguintes: desempenho - econômico e produtivo -, capacitação gerencial, produtiva e tecnológica - informação, recursos humanos, capacitação produtiva e tecnológica, gerência financeira e contábil, relacionamento com clientes e fornecedores -, estratégias - de mercado, produção, compras de insumos e componentes, de gestão de recursos humanos, de financiamento. Foram investigadas 1057 empresas em todo país, através de questionário aplicado pelos agentes estaduais do SEBRAE e supervisionados pelo IEI/UFRJ.

Na construção do sistema de indicadores foram utilizadas, inicialmente, 50 variáveis contidas no questionário da pesquisa. Estas variáveis (medidas) foram tratadas e escolhidas as mais adequadas à realidade empresarial, utilizando-se técnicas estatísticas multivariadas, especificamente a análise fatorial e a análise de correlação. As variáveis relacionadas foram agrupadas em três naturezas: variáveis-âncoras - as quais possuem correlações significativas com as demais variáveis e abrangem os diversos “fatores” apontados pela análise fatorial e as demais ordens foram denominadas de complementares I e II, obedecendo o grau de correlação com o conjunto das variáveis.

O sistema de avaliação de competitividade foi composto, então, por dezesseis variáveis-âncoras, divididas em quatro áreas de atuação das empresas: produção e tecnologia; recursos humanos; relacionamento com clientes e fornecedores; e utilização de informações e gestão financeira e contábil.

A transição das variáveis para indicadores exigiu a transformação das diferentes dimensões em uma escala numérica que permitisse a comparação das variáveis-âncoras, o que é mostrado na tabela abaixo. Optou-se por associar valores “zero”, “um” ou “dois”, em termos de notas, de acordo com a situação relativa das respostas dadas pelas empresas em cada um das dezesseis variáveis. A nota “zero” foi dada para as respostas de pior

resultado, que no caso se localizam no primeiro quartil. A nota “dois” é proferida para os melhores resultados, que se situam no quarto quartil. Aos resultados encontrados entre o primeiro e o quarto quartil foi dado nota “um”. Como exemplo, vejamos o primeiro item taxa de produtividade¹⁵. A nota “zero” é dada para até US\$ 22,885.00 de faturamento por pessoa ocupada, a nota “um” corresponde a um faturamento entre US\$ 22,886.00 e US\$ 114,285.00 e a nota “dois” para um resultado acima de US\$ 114,285.00.

QUADRO 3.3
INDICADORES COMPONENTES DO INDICADOR GERAL (VARIÁVEIS-ÂNCORA) - SEBRAE/IEI-UFRJ

Item	Indicadores
Produção e tecnologia	Taxa de produtividade Taxa de defeito Taxa de desperdício de matéria-prima Grau de utilização da capacidade instalada Interrupções não-previstas Utilização de técnicas de organização da produção Conhecimento e utilização de normas técnicas
Recursos humanos	Proporção de pessoal qualificado e de nível superior Realização e formas de treinamento Benefícios e incentivos concedidos Mecanismos de captação de sugestões
Relacionamento com clientes e fornecedores	Pesquisa sobre necessidade dos consumidores Serviços oferecidos aos clientes Programas de controle de qualidade com clientes e fornecedores
Utilização de informações e gestão financeiro-contábil	Instrumentos de controle gerencial financeiro-contábil Existência de informação

Fonte: *Indicadores de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas Industriais no Brasil*. SEBRAE: 1993.

O somatório das notas proferidas para as dezesseis variáveis-âncoras, admitindo-se que todos têm o mesmo peso, integra, de modo simples, o “indicador geral de competitividade”, cujo resultado geral pode variar de “zero” a “trinta e dois” pontos.

O enquadramento das empresas industriais, segundo o valor do indicador geral de competitividade apurado, é dado pela sua localização em uma das quatro classes de resultados - inferior, média inferior, média superior e superior¹⁶.

Deve-se ter claro que esta classificação origina-se na apuração dos dados da amostra e, portanto, é um reflexo das práticas realizadas pelas pequenas e médias empresas

¹⁵ A taxa de produtividade utilizada no questionário é a da produtividade parcial do trabalho calculada pela razão do faturamento anual sobre o número de trabalhadores.

¹⁶ No caso do setor comércio mais uma classe foi adicionada e denominada de extremo superior.

em trinta ramos industriais estudados. Desse modo, o enquadramento não levaria em conta as particularidades das práticas de cada ramo industrial, fato que não conduziria a uma inferência da posição da empresa em relação aos seus concorrentes, ou seja, não traduz o estado da competição em cada ramo e como uma determinada firma se situa frente aos seus competidores.

Para solucionar este problema foi elaborada uma série de “fatores de correção” do indicador geral de competitividade para cada ramo industrial, os quais foram calculados subtraindo-se da mediana do indicador geral de cada ramo a mediana do indicador geral da pesquisa de campo. A soma do indicador geral de competitividade com o fator de correção resulta no indicador geral de competitividade corrigido, possibilitando, assim, uma melhor classificação das empresas em cada ramo¹⁷.

Os autores deste sistema de indicadores de competitividade destacam que o conjunto de variáveis integrante é bastante flexível para ser operado por qualquer empresa de um dos trinta ramos envolvidos na pesquisa. Além disso, o modelo de avaliação demonstrou “forte poder de classificação para as MPEs, sendo capaz de diferenciar situações e ordenar as empresas” (SEBRAE, 1993:14). Significa para os micros e pequenos empresários a possibilidade de avaliar o desempenho de sua atividade produtiva e de comparar o seu desempenho com os seus rivais.

3.4 - Considerações Finais

Pelo que foi visto até aqui, o ponto de partida da tendência nacional é o descontentamento com as medidas tradicionais de desempenho competitivo, notadamente com sua perspectiva estática de compreensão do fenômeno da competitividade. O animador avanço realizado por esta tendência está no reconhecimento da necessidade de edificação de um estatuto próprio para o conceito de competitividade, o qual propõe ser sustentado na dinâmica do processo concorrencial. Este ponto de vista amplia de modo contundente as

¹⁷ A ferramenta do sistema de avaliação do desempenho competitivo das firmas é composto por: um questionário de dezesseis perguntas vinculadas às dezesseis variáveis-âncoras selecionadas; uma tabela de pontuação às respostas do questionário - ou seja, as notas para cada resultado; uma tabela de fatores de correção para ajuste em um dos trinta ramos industriais estudados; e, uma tabela de faixas de classificação. Estas ferramentas podem ser encontradas em Ruas & Pinheiros (1995 e 1996) para empresas industriais e empresas comerciais, respectivamente. Ou ainda, através do *soft* autodiagnóstico empresarial disponível no *site* do SEBRAE Nacional.

possibilidades de sistematização de novas heurísticas de avaliação do desempenho competitivo das empresas.

Entretanto, paira sobre algumas categorias teóricas utilizadas a presença de um certo obscurecimento nas definições e no emprego destas, trazendo como consequência o constrangimento de certas indagações e a oportunidade de uma maior pontualidade no seu estabelecimento, notadamente quando se refere à operação do conceito competitividade nos termos de desempenho das empresas. Nesta perspectiva, podem ser realizadas algumas críticas aos modelos de avaliação do desempenho competitivo.

O primeiro grande impulso para construção de novos sistemas de avaliação competitiva foi dado com o Sistema de Indicadores da Competitividade – ECIB. Entretanto, não representou um avanço significativo em termos de novas medidas de performance competitiva. Restringiu-se a uma coletânea de indicadores tradicionais de produtividade, qualidade, *market share* e de qualificação da mão de obra, que tinha como virtude a compreensão de que o fenômeno da competitividade só podia ser abarcado através da análise multidimensional, o que, na prática, denotou o estudo do fenômeno em três diferentes perspectivas - sistêmica, setorial e empresarial - pelo emprego de diversas medidas agrupadas em três dimensões - eficiência, capacitação e desempenho.

As medidas tradicionais que compõem o sistema de indicadores do ECIB foram concebidas pelo conceito de competitividade eficiência e desempenho. Portanto, estas medidas, sendo utilizadas individualmente ou em bloco, não revelam as causas microeconômicas da competitividade das firmas. Mesmo quando se compara, ao longo do tempo, os resultados apresentados por estas medidas com conjunturas econômicas, social, políticas e competitivas. Desta forma, o esquema utilizado não esclarece o estado competitivo de uma determinada empresa frente aos seus principais rivais, de modo que, não revelar nada que contribua significativamente para inferência estratégica e a confecção de cenários, ou mesmo para o relato do comportamento estratégico atual dos oponentes. É oportuno se realçar estes questionamentos da perspectiva da firma e do seu cotidiano de disputa no mercado.

É empregando este mesmo prisma que se apresenta algumas questões a respeito da proposição de avaliação de *Made in Brazil*. Sem dúvida esta foi a prática mais expressiva na utilização do conceito de padrão de concorrência, seu objetivo era de investigar o estado competitivo da indústria nacional. A natureza do seu intuito elege os grupos industriais como campo de estudo. Nestes grupos industriais se apreende as formas de

concorrência ao delinear os fatores determinantes do sucesso competitivo - nos aspectos de mercado, configuração da indústria, e regime de regulação - e predizer seu possível comportamento.

Contudo, quando tratamos da avaliação da competitividade no nível da firma é questionável colocarmos sobre o mesmo teto de avaliação empresas localizadas em ramos tão distintos como o automobilístico e de aparelhos de som, computadores e máquinas agrícolas. É apropriado para tal intento o agrupamento de empresas que compartilhe o mesmo palco competitivo, mercados, segmentos industriais e grupos estratégicos, e desta forma traduzir as interações, no sentido de disputa pela sobrevivência e evolução, mais imediatas. Em suma, na construção de modelos de avaliação do desempenho competitivo requer a delimitação de ambientes de análise de maneira restrita, ajustando o conceito de padrão de concorrência a estes espaços.

Outro tipo de colocação que pode ser feita a proposição *Made in Brazil* é em relação ao seu instrumento de pesquisa. As respostas recebidas das empresas devem ser tratadas para que não represente uma visão particular de um determinado grupo, mas que revele o padrão de concorrência. Neste sentido, é fundamental colher de cada empresa, participante de uma dada indústria, não só os fatores mais importantes para cada uma, individualmente¹⁸, mas as formas de competição prevaletentes em determinado mercado. Para tanto, é oportuno evitar na seleção dos elementos constitutivos do padrão de concorrência setorial o emprego de procedimentos estatísticos que se utilize de ponderações baseadas no faturamento das empresas. Haja vista que se este procedimento pode se constituir num viés em virtude da presença de empresas com maior volume de vendas, sendo um problema metodológico. Pois este viés só pode ser admitido quando se acredita que as maiores empresas sempre são as mais competitivas, o que é um pressuposto do conceito desempenho da competitividade.

O sistema de indicadores de competitividade SEBRAE-IEI/UFRJ é uma proposta instrumental interessante. Seu sistema tem a virtude de fazer uso de técnicas estatísticas sem sofrer influência direta das diferenças de tamanho das empresas. Entretanto, algumas ressalvas podem ser feitas. O indicador geral corrigido é uma comparação de determinada empresa com um padrão nacional, de desempenho operacional e de capacitações, médio superior, o que pode não ser uma referência direta ao mercado, frequentemente,

regional das micro e pequenas empresas. Ademais, o emprego dos fatores de correção no indicador geral de competitividade não é o suficiente para expressar o padrão de concorrência setorial.

O questionamento mais importante se posta sobre os fundamentos do conceito de competitividade que sustentam o sistema SEBRAE-IEI/UFRJ. Coloca-se nas entrelinhas desta proposição que a empresa que possuir um nível aceitável de produtividade associada a um conjunto de capacitações (conhecimento de normas técnicas, distribuir benefícios sociais, conhecer técnicas básicas de controle da produção etc) é uma empresa previamente competitiva. A adoção de um critério único de síntese transforma as múltiplas dimensões das variáveis-âncora em um indicador unidimensional de eficiência. De fato, o conceito competitividade eficiência sustenta o sistema SEBRAE-IEI/UFRJ. Conseqüentemente, este sistema é portador dos mesmos problemas que a versão tradicional das medidas de eficiência possui.

De modo geral nenhuma das três acepções vistas neste trabalho, presentes na tendência nacional - Sistema de Indicadores da ECIB, *Made in Brazil* e SEBRAE-IEI/UFRJ -, parecem contemplar a riqueza teórica do conceito que identifica a competitividade como a “capacidade da empresa formular e implementar estratégias” e do conceito de padrão de concorrência. Não obstante, deixam um legado importante para os pesquisadores que aventurem na difícil tarefa de construir medidas multidimensionais de competitividade no nível da firma. Até o momento parecem validas as palavras de Kupfer (1991).

Apesar de resultados concretos relacionados à possibilidade do estabelecimento do Padrão de Concorrência como ferramenta microeconômica para a análise setorial encontrarem-se ainda distantes de serem alcançados, o apelo contido nessas idéias estimula fortemente a busca desse objetivo (p.19).

¹⁸ É bom lembrar que no ambiente competitivo existe incerteza estrutural, diversidade estratégica e diversidade comportamental, ou seja, múltiplas racionalidades.

CAPÍTULO 4:

A TENDÊNCIA INTERNACIONAL PARA AVALIAÇÃO DA COMPETITIVIDADE

4.1 - Introdução

O objetivo deste capítulo é desenhar o ambiente que impulsionou as críticas aos métodos tradicionais de determinação do desempenho competitivo das firmas. Além disso, procurou-se destacar o surgimento no cenário internacional de novas perspectivas e de novos requerimentos que estão além das possibilidades das respostas dos velhos esquemas fordistas. Nas inúmeras tentativas de interpretação das derrotas das consagradas fórmulas encontra-se a origem do conjunto de idéias e conceitos responsáveis pela conformação do entendimento sobre o tema competitividade no nível da firma.

Dois traços são marcantes nesta tendência¹: o primeiro é que o objeto central é a empresa, vista como unidade estratégica de negócio; o segundo é que a principal preocupação é a montagem de sistemas multidimensionais de avaliação de desempenho para fins de planejamento e monitoração das estratégias implementadas.

A partir do final da década de 70 e início da década de 80 uma nova experiência manufatureira começa a ser vivenciada pelas empresas em todo o mundo². As empresas consideradas mundialmente como bem sucedidas, notadamente as japonesas, passam a ter como característica a flexibilidade produtiva e a produção de lotes com pequenos volumes. Se configura como importantes armas competitivas o lançamento constante de novos modelos e a diferenciação dos produtos. A criação de vantagens competitivas - que durante o fordismo eram originadas unicamente pelo binômio eficiência produtiva/baixos custos, realizada pela incorporação de novos ativos à unidade fabril e pela rigorosa gestão

¹ No Brasil suas idéias foram sintetizadas e divulgadas inicialmente por Bonelli, Fleury e Fritch em uma pesquisa patrocinada pelo BNDES/PNUD em 1992. Pode-se citar outros trabalhos de menor impacto influenciados por este conjunto de idéias: Contador (1994, 1995a, 1995b) e Mariotto (1991).

² Hayes & Wheelwright (1984), Hayes & Pisano & Upton (1996), Hayes & Wheelwright & Clark (1988), Kaplan (1990)

financeira -, agrega agora novas exigências. Passam a ser desenvolvida na gestão do processo produtivo através da filosofia de melhorias contínuas (Bonelli & Fleury & Fritch, 1992).

Na medida em que o novo paradigma produtivo se firmava, novos métodos e programas foram sendo implantados nas linhas de produção (programas como *just in time*, automação por computador [CAD/CAM] e “controle de qualidade total”), buscando atender às novas exigências do processo competitivo. Contudo, as consideráveis melhorias operacionais vindas das inovações manufatureiras não encontravam respaldo nos resultados financeiros calculados através dos indicadores tradicionais de desempenho. Este paradoxo dá o primeiro impulso para que gerentes industriais, executivos e consultores empresariais questionem a adequação dos sistemas de mensuração existentes ao novo ambiente competitivo.

Tal fenômeno era difícil de explicar. Mesmo que as medidas tradicionais da contabilidade possam não encorajar ativamente atividade de melhorias contínuas requeridas para conduzir a excelência da manufatura atual, qualquer melhoria operacional alcançada deveria ser traduzida em melhores resultados financeiros (Kaplan, 1990:16).

Concomitantemente, para Bonelli, Fleury e Fritch (1994), a recente discussão sobre competitividade empresarial se deve à necessidade de agregar o conceito de diferenciação e os novos elementos da organização da produção aos indicadores de desempenho. Sintonizado com estas colocações, Kaplan (1990) comenta que os gerentes de produção de uma determinada empresa colocavam as seguintes críticas aos indicadores tradicionais: primeiro - as medidas produzem informações irrelevantes ou enganosas, podendo solapar a realização dos objetivos estratégicos; segundo, as medidas tradicionais avaliam cada dimensão de desempenho isoladamente, distorcendo o entendimento da eficiência global da organização em relação à implementação de suas estratégias³; terceiro, medidas de desempenho tradicionais não vão ao encontro as novas exigências e não capturam a perspectiva dos consumidores; quarto - medidas financeiras são apresentadas tardiamente para correções das decisões gerenciais.

Estas críticas foram encontradas e feitas por outros autores em vários estudos de caso. Um discurso que desponta é o de um executivo canadense, no trabalho de Armitage & Atkinson (1990).

³ Sobre esta crítica devemos acrescentar que mesmo os indicadores de produtividade total não atendem a demanda por um maior acompanhamento das estratégias perseguidas pela companhia

Esta observação era repetida, independentemente, por um executivo de uma das firmas visitadas. Este executivo observa que a chave para alcançar o sucesso é focalizar, e controlar, os fatores que criam o sucesso invés de focalizar sobre lucros e custos - freqüentemente imperfeitos e grosseiros artefatos de sucesso ou falham em controlar a atividades críticas para a sobrevivência da firma. O executivo assemelhou o aspecto indireto, da tentativa de controlar o desempenho pelo uso do lucro ou custo, como dirigir um veículo de olhos vendados confiando somente nas instruções do passageiro para virar a direita ou a esquerda. (Armitage & Atkinson, 1990:95).

Os antigos indicadores não se baseiam e não elucidam as fontes de competitividade no nível da firma, gerando dados que se tornam sinais obscuros da existência de possíveis problemas, sem esclarecer a origem ou a forma de resolvê-los. Mais do que isto, a utilização regular de tais indicadores poderia conduzir as empresas a tomar decisões estrategicamente inconsistentes e levá-las à fraqueza competitiva.

O alerta sobre os limites analíticos destes indicadores é dado no momento em que as organizações implementaram esforços no sentido de melhorar continuamente várias fontes de competitividade, tais como: qualidade, flexibilidade e confiabilidade. Entretanto, os resultados financeiros calculados mostraram uma certa contradição com a necessidade de atendimento destes novos requerimentos desenhados pela competição contemporânea, evidenciando, assim, a emergência da construção de outros sistemas de aferição do desempenho competitivo.

As inquietações geradas em torno dos indicadores tradicionais avançava o simples meandro dos cálculos de produtividade. Ponderações de cunho estratégico começam a tomar corpo, possivelmente, fruto da marcante transformação ocorrida nas organizações. Os novos indicadores de desempenho, a serem construídos, devem ser distintos dos índices de produtividade que não são capazes de analisar as novas exigências e não permitem o elucidar das causas microeconômicas da competitividade no nível da firma. Neste sentido, conclui-se que os novos sistemas de mensuração devem fornecer informações relevantes para o processo de renovação/criação de vantagens competitivas.

O cenário desenhado pelos diversos elementos conjunturais levou muitas empresas e teóricos à busca de novos esquemas e medidas alternativas para aferir e avaliar o desempenho competitivo. Segundo Hayes et al (1988), as experiências seguiram três caminhos distintos de abordar o tema. Algumas tentativas apostaram em novas alocações de custo de *overhead*, tentando moldar inovadores esquemas contábeis-financeiros. Outras exploraram as novas tecnologias computadorizadas de manufatura para observar

detalhadamente o processo produtivo em tempo real. Um terceiro movimento se destaca por experimentar conjuntos de novos tipos de medidas de desempenho baseadas na percepção dos consumidores - quanto à qualidade, confiabilidade, entre outras fontes de competitividade - e nos meios de combiná-las⁴.

Com efeito, os novos esquemas deveriam ter como variáveis os chamados fatores críticos de sucesso, obtidos a partir da perspectiva dos consumidores, e estarem vinculados com as medidas de desempenho operacional. Mais que uma ponderação teórica esta característica está presente em muitos sistemas de mensuração de produtividade atuais, como relata Armitage & Atkinson (1990:98), *“a idéia de usar várias medidas de produtividade a fim de focar nos fatores críticos de sucesso de uma organização era uma abordagem encontrada com frequência em nosso campo de trabalho”*.

Todas as proposições feitas, por executivos e consultores, no âmbito internacional, demonstram que o objetivo desta abordagem é a montagem de sistemas de informação de desempenho focado nas fontes de competitividade, que objetivem a avaliação e o gerenciamento das estratégias competitivas perseguidas pelas empresas e o acompanhamento do desempenho operacional global da manufatura.

O que parece prevalecer nos sistemas alternativos de medidas de desempenho competitivo são representações que ponderam, segundo a ordem de preferência dos gestores empresariais, medidas de cunho operacional com medidas de caráter financeiro.

Com a observação e o trabalho com várias companhias, temos encontrado executivos sênior que não confiam em um único conjunto de medidas para excluir outras. Eles argumentam que nenhuma medida sozinha pode prover um alvo claro de desempenho ou focalizar a atenção sobre áreas críticas dos negócios. Os gerentes desejam uma representação equilibrada tanto de medidas financeiras quanto operacionais (Kaplan & Norton, 1992:71).

Em outras palavras, as avaliações da competitividade sugeridas pela “tendência internacional” têm como característica básica o tratamento conjunto de diversos aspectos, o qual dá uma natureza multidimensional a tal conceito.

Na próxima seção é feita uma descrição das principais teorias associadas à tendência que denominamos aqui de “tendência internacional”.

⁴ Esta última maneira de versar sobre o tema tem a predileção no presente trabalho.

4.2 - Aspectos Teóricos

As várias concepções sobre a competitividade no nível da firma e as diversas medidas de avaliação do desempenho competitivo, que surgiram e se encontram no âmbito da tendência internacional, têm em comum alguns aspectos teóricos. São categorias analíticas e esquemas interpretativos que dão a esta vertente uma identidade acadêmica própria. Vale como ressalva que esta “pessoalidade” não significa, de antemão, uma maior consistência teórica, uma estrutura hermeticamente fechada ou até mesmo um esforço coletivo coordenado com uma trajetória histórica e lógica passível de definições simétricas. Refere-se tão somente a um conjunto de idéias que fazem parte do repertório dos práticos e acadêmicos da indústria internacional, e que foram, e podem ser, utilizados de modo contíguo.

No escopo dos escritos publicados, através de livros e revistas, identifica-se pelo menos seis pilares que caracterizam sua identidade: Forças Competitivas; Estratégia Competitiva; Vantagem Competitiva; Estratégia Baseada em Manufatura; Benchmarking e Multidimensionalidade das Medidas.

4.2.1 - Forças Competitivas

É um fundamento o entendimento de que o meio ambiente no qual a empresa está inserida influencia diretamente no seu comportamento e desempenho. O hábitat produtivo, no caso, envolveria variáveis sociais e econômicas, porém o aspecto mais marcante é a estrutura industrial. Esta estrutura é de fato o palco competitivo que prescreve os comportamentos aceitáveis e delimita as estratégias factíveis. Dessa forma, a análise da estrutura industrial é o primeiro ato da investigação das possíveis ações estratégicas, que, quando implementadas, devem proporcionar sinergias para a firma em relação ao seu meio ambiente. Entre tantas tarefas a formulação estratégica persegue maneiras de ajustar a empresa ao seu hábitat.

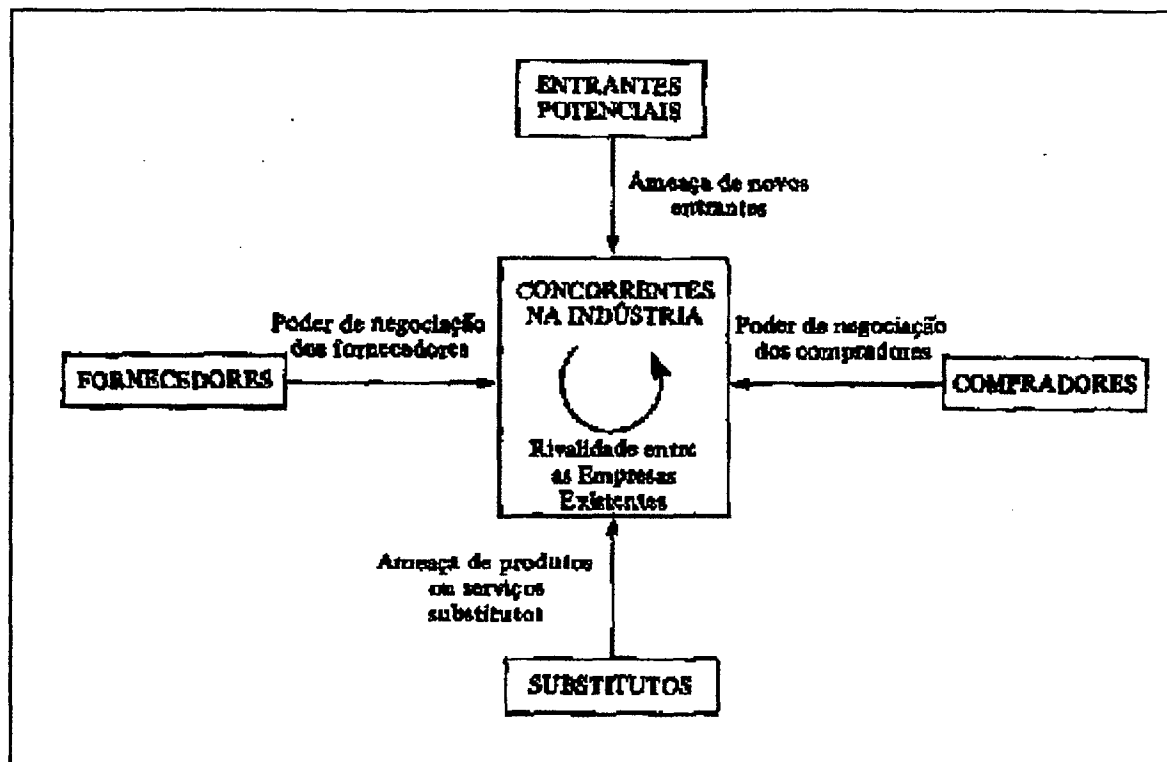
Para Porter (1991), a intensidade da competição vivenciada pelas empresas é formatada por elementos que vão além dos meros participantes, rivais, de um mercado. Neste sentido, o autor traz à baila a ascendência da concorrência, disputa dos grupos de capitais pelo produto social, sobre a contenda de parcelas de mercado.

De forma simples e representativa, o modelo sugerido por Porter (1991) desmembra em cinco forças competitivas a estrutura industrial: entrantes potenciais, produtos substitutos, compradores, fornecedores e rivalidade entre as empresas participantes. É a pressão da atuação conjunta destas forças que modelam as regras competitivas e determinam o potencial de lucratividade da indústria. Uma maior coação destas forças denota um menor potencial de lucros e uma menor pressão possibilita uma maior rentabilidade do setor. Assim, o ímpeto competitivo de qualquer firma se circunscreve, *a priori*, dentro dos limites impostos pela estrutura da indústria da qual a mesma participa e, posteriormente, pela sua capacidade de se relacionar com seu meio ambiente.

O conhecimento da origem e das tendências de cada uma destas forças competitivas permitem a uma determinada empresa apreender seus pontos fortes e pontos fracos. A partir destes parâmetros é possível explorar áreas de oportunidades e evitar regiões de ameaças. Logo, reafirma-se que a estratégia empresarial cumpre um papel de instrumento de evolução ao patrocinar um convívio harmônico, de preferência proveitoso, da firma com seu hábitat produtivo. Neste ponto, o conceito de Porter (1991) tem como relação muito próxima com o conceito de padrão de concorrência. No caso específico, as cinco forças competitivas seriam os elementos do vetor de concorrência e a estratégia competitiva a ser adotada pela firma seria uma forma de adaptar-se ao padrão de concorrência vigente. Este tipo de interpretação, ainda que bem consistente, não é encontrada na tendência nacional, mas é uma importante ligação teórica entre os modelos de Porter e do padrão de concorrência.

As cinco forças competitivas e a forma como agem em conjunto estão representadas no diagrama 4.1:

DIAGRAMA 4.1
FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA NA INDÚSTRIA



FONTE: Porter, 1991:23.

Ameaça de entrada de novos integrantes pode exercer uma pressão constante e mesmo natural em determinados setores. O pré-requisito para a real possibilidade de entrantes é o fato de um dado setor apresentar uma rentabilidade acima da taxa média ajustada pelo risco do setor. Um entrante representa uma expansão da capacidade instalada, uma partilha das fatias de mercado anteriormente conquistadas, e um volume adicional de recursos no jogo competitivo. A contenção de possíveis entradas é função do nível das barreiras à entrada, das expectativas de reações por parte dos incumbentes, e pela prática de preço-limite⁵.

Os produtos substitutos ampliam o processo competitivo para além das fronteiras da indústria, absorvendo firmas que possuem sistemas produtivos distintos, mas que têm produtos que podem ser utilizados alternativamente. A intensidade desta força é diretamente proporcional a relação preço-desempenho apresentada entre o produto de referência e o produto alternativo. Uma consequência da presença de produtos substitutos é a

⁵ Sobre estes assuntos ver também: Bain (1956); Bain (1968); Guimarães (1983); Kamien (1987); Modigliani (1990); Possas (1990); e, Sharrer & Ross (1990).

imposição de um patamar máximo para o preço da indústria, afetando assim a rentabilidade do setor.

A ascendência dos compradores enquanto força competitiva sobre a indústria está sintetizada no *poder de negociação* que estes detém, e na sua sensibilidade-preço. Os compradores que agem incessantemente com o intuito de obterem melhores preços e qualidade, entre outras exigências, deprimem a lucratividade do setor, seu ímpeto depende de sua situação no mercado e da significância de suas compras em sua margem de lucro.

Da mesma forma que os consumidores os fornecedores têm sua influência cristalizada no seu *poder de negociação*. Este vetor exercita sua pressão através da elevação dos preços e/ou declínio da qualidade, ações que atentam contra a rentabilidade, notadamente, dos setores que não possuem a capacidade de repassar os aumentos de custos aos seus preços.

A rivalidade entre empresas de um mesmo setor não é uma questão de existência ou não, mas uma questão de grau e de estabilidade. Corriqueiramente esta rivalidade assume formas estáveis de disputa pelo mercado, contudo podem surgir situações em que certas empresas se sintam atraídas a romper com o ânimo existente.

4.2.2 - Estratégia Competitiva e Vantagem Competitiva

A categoria teórica estratégia competitiva é de fato intrigante. É difícil não concordar com o renomeado autor Henry Mintzberg quando diz que: *“Estratégia, na verdade, é uma dessas palavras que as pessoas definem de um jeito e usam de forma diferente, sem perceber a diferença”* (Mintzberg; 1998:421). Para evitar o mal uso ou os erros de interpretação tão freqüentes seria necessário uma palavra para cada acepção.

Como um dos possíveis guias nos emaranhados caminhos dos estabelecimentos conceituais, é importante que se siga uma linha que parte da compreensão do sentido natural da competição e da busca de vantagens competitivas como a própria luta pela sobrevivência das espécies. É um argumento de cunho evolucionista que transfere ao termo estratégia uma conotação de raciocínio, de arquitetura lógica dos atos e comportamentos de sobrevivência. Um ponto de referência para esta perspectiva evolucionista é o artigo de Henderson (1998).

Esta perspectiva é caracterizada por alguns axiomas. O primeiro é que os processos de competição travados nos ecossistemas primários até os atuais são sinônimos de sobrevivência e da busca evolutiva, visto o estado sempre limitado de recursos. Nestas circunstâncias, os processos de competição nascem quando os meios necessários para a manutenção das espécies estão limitados, suas ações individuais são interdependentes e quando os intentos de sobrevivência destes indivíduos são mutuamente inconsistentes.

No segundo axioma, as espécies que galgaram a evolução são as que passaram pela triagem do processo de seleção natural, no qual a sua capacidade de adaptação e sua aptidão às condições ambientais se sobressaíram às demais. Adicionalmente pode-se dizer que as espécies que venceram as intempéries são aquelas que desenvolveram e incorporaram padrões de reações positivas ao ecossistema.

Uma terceira premissa está baseada no Princípio de Gausse⁶ da Exclusão Competitiva, o qual afirma que duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir. Isto significa que quando existem em um dado espaço, que possua recursos limitados, espécies do mesmo gênero, que se alimentam dos mesmos recursos e dos mesmos modos, se desenvolve um processo competitivo no qual o desfecho natural é o da dominação territorial de uma única espécie. Como consequência, pode-se ver que no complexo ecossistema global coabitam milhões de seres, cada um empregando vantagens idiossincráticas como armas na competição por recursos escassos (Henderson, 1998:03).

Uma analogia da vida biológica com o mercado pode ser feita sem maiores sobressaltos. Inicialmente porque as empresas que coabitam um mesmo espaço produtivo se deparam com uma realidade de restrição temporal no volume de fatores de produção e na riqueza social. Fato que compele as firmas a disputar parcelas dos escassos fatores de produção com intuito de capturar e gerar riqueza, objetivo que para as empresas é sinônimo de sobrevivência. O desenrolar do processo competitivo segue um curso quase sempre natural, haja vista que as ações e comportamento das empresas conviventes são interdependentes e seus objetivos são, com frequência, mutuamente inconsistentes. Assim, a competição no mundo das empresas é quase tão natural como no mundo biológico. Os procedimentos de cooperação, vividos tanto no mundo empresarial quanto no biológico, devem ser visto como comportamentos determinados por um processo competitivo mais amplo.

⁶ F. Gausse é o pai da Biologia Matemática.

No progredir de qualquer indústria, transformações bruscas e aleatórias nas condições em que se estabelecem os fatores de produção e a riqueza podem provocar mutações e variações nos tipos predominantes de firmas, notadamente nas empresas em estágios iniciais. Naturalmente as empresas que triunfam no processo competitivo ao longo do tempo são aquelas que possuem capacidade de adaptação e aptidões que possibilitam, de um lado, a superação das ações e reações dos concorrentes e, de outro, o desenvolvimento de reações positivas as mudanças ambientais.

O que distingue os padrões de reação dos seres vivos na sua competição perene pelos nutrientes necessários à sua sobrevivência, das ações patrocinadas pelas empresas no processo competitivo é o conteúdo cognitivo ensejado pelo elemento humano, quando atua na sua atividade produtiva. Em termos conceituais, a arquitetura lógica das ações e comportamentos preconcebidos pelas empresas, criados pela capacidade cognitiva dos seus integrantes e balizados pelo conjunto de informações que possuem em determinado momento no tempo, com a finalidade de obtenção de êxito no processo competitivo, designa-se como sendo a estratégia de cada firma no mercado. Êxito na competição significa sobrevivência e evolução, asseguradas, principalmente, pela realização de uma rentabilidade superior à média da indústria.

A presença de estratégia, como produto cognitivo e social humano, transmite à concorrência de mercado algumas características peculiares, distintas da competição primitiva. A primeira característica é que as estratégias permitem que as empresas, ao contrário dos seres vivos, não só se adaptem ao meio ambiente, mas também modifiquem favoravelmente o próprio meio em que atuam. Uma segunda característica da utilização de estratégia no processo competitivo é a aceleração do processo de seleção (exclusão) das empresas menos aptas a competirem.

*De fato, as competições biológicas e comerciais seguiram o mesmo modelo de mudanças evolutivas graduais, se não fosse por uma diferença. Os estrategistas de negócios podem usar imaginação e capacidade de raciocínio para acelerar os efeitos da competição e a velocidade das mudanças. Em outras palavras, **imaginação e lógica tornam possível a estratégia.** (grifo nosso) (Henderson, 1998:04).*

De modo justo, pode-se dizer que as estratégias competitivas têm pelo menos duas tarefas. A primeira tarefa é ajustar a empresa ao espaço de competição no qual está inserida, vinculando ações e comportamentos aceitáveis ao meio, o que se traduz na construção de um “sítio” em relação às cinco forças competitivas, uma situação “geográfica”

que produza um efeito sinérgico para as pretensões da firma, ou seja, obtenção de lucratividade e de sustentabilidade no processo concorrencial. A posição que uma determinada firma ocupa não deve ser analisada, somente, isolando-a com relação às forças competitivas, mas simultaneamente comparando a sua própria posição com relação à posição dos concorrentes perante às forças competitivas. Portanto, busca-se como obra primária da elaboração de estratégias o delineamento de uma posição relativa da empresa dentro da indústria. Muitas vezes este “sítio” ou situação é denominado de posição competitiva⁷.

A segunda tarefa das estratégias competitivas é a construção de vantagens competitivas. A importância desta tarefa se sobressai de tal forma que diferentes conceitos de estratégia declaram que a busca de vantagem competitiva ultrapassa toda formulação estratégica, sendo estas compreendidas como caminhos para construção de vantagens competitivas. Como coloca Porter, “*A noção que fundamenta o conceito de estratégia genérica é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia (...)*”. (Porter, 1992:10). Entretanto, esta categoria, assim como tantas outras, não possui uma definição clara, suas referências aparecem na literatura, freqüentemente, enevoadas.

Destaque-se que para Porter (1999:02) a “*vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa*”. Ou ainda, a “*vantagem ou a desvantagem total é a consequência de todas as atividades da empresa, e não apenas de umas poucas*” (grifos nosso) (Porter, 1999:47).

Henderson (1998) contribui com o entendimento desta categoria dizendo que

O competidor que realmente detém vantagem oferece mais aos seus clientes potenciais por seu dinheiro e, ainda assim, consegue uma maior margem de lucro entre o custo de produção e o preço de venda. Esse excedente pode ser convertido em crescimento ou maior retorno financeiro para os proprietários da empresa. (grifo nosso) (Henderson, 1998:06).

Em um outro trecho este autor diz que

Cada um precisa ser diferente o bastante para possuir uma vantagem única. A existência indefinida de variedade de competidores é uma demonstração em si mesma de que as vantagens de cada um sobre os demais são mutuamente exclusivas. Podem até se parecer, mas no fundo são de espécies diferentes. (...) O que diferencia competidores em negócios pode ser o preço de venda, as funções, a utilização do tempo, (a diferença entre a satisfação imediata e 'logo que for possível') ou a vantagem da localização (...). Ou pode não ser nada

⁷ A distinção entre posição competitiva e posicionamento estratégico está esclarecida mais a frente.

disso, mas apenas a percepção que o cliente tem de um produto e de seu fornecedor. E, sem dúvida alguma, a percepção é freqüentemente a única base de comparação entre alternativas semelhantes. (grifos nosso) (Henderson, 1998:04 - 05).

Pelos discursos dos mencionados acadêmicos vê-se a existência de no mínimo quatro elementos que compõem qualquer vantagem competitiva das empresas. O primeiro elemento surge como sendo a **forma de expressão** da vantagem, que vem a ser o **valor** ofertado pela firma, ou seja, o grau de satisfação proporcionado por bens e/ou serviços produzidos. O segundo elemento é a **causa primária** da vantagem, que vem a ser o conjunto de **atividades**, realizadas dentro da empresa, que geram valor para os clientes. O terceiro elemento **legitima** a geração de valor para os clientes, e que vem a ser uma **lucratividade** acima da média do mercado. O quarto elemento é uma **necessidade** competitiva, que vem a ser a **idiosincrasia** da vantagem competitiva que a empresa possua. Neste novelo é somente possível a elaboração de um conceito abstrato e menos rígido de vantagem competitiva, que apesar de representar uma categoria fluída, age de maneira tangível no desempenho da firma.

Portanto, pode-se consolidar o conceito de vantagem competitiva como sendo uma virtude ou um conjunto de virtudes desenvolvidas pela empresa que lhe põem a frente. Que dizer, a torna relativamente superior aos seus concorrentes em determinados flancos do palco competitivo. Caracteriza esta virtude a sua capacidade de produzir uma distinção sustentável entre a proposta de valor de uma dada empresa, mais especificamente do valor percebido pelos consumidores, das propostas alternativas presentes no mercado, propostas já existentes ou propostas potenciais. O conjunto de virtudes é resultante da integração e conexão da totalidade dos processos que compõem a empresa.

Qualquer virtude apresentada pela empresa só é referendada como sendo uma vantagem competitiva autêntica se: a) gerar valor percebido; b) for idiosincrática; c) sustentar-se, por um período relativamente longo, contra as tentativas de imitação; d) for uma fonte de uma rentabilidade superior a média da indústria e/ou de robustez competitiva (sobrevivência).

Para Porter (1991) existem duas unidades básicas de vantagens competitivas - vantagens por liderança de custo e vantagem por diferenciação. Na unidade de liderança de custo, a empresa produz um valor intrínseco “semelhante” ao dos concorrentes, porém, a um custo mais baixo. Isto significa que certas atividades são executadas de modo mais eficiente que os concorrentes. Na unidade de vantagem por diferenciação, a empresa proporciona maior

valor intrínseco aos consumidores. Neste caso, o que determina é a escolha dos processos e da forma como são cumpridos.

O apelo da categoria teórica de vantagem competitiva repercute em vários estudos de caso sobre o fenômeno da competitividade no nível da firma e das formas de avaliar o desempenho. Para muitos autores competitividade traduz-se na capacidade da empresa em gerenciar suas fontes de valor e seus condutores de custo⁸. Em consonância com esta perspectiva autores como Kaplan & Norton (1997:38) se referem à estratégia competitiva como sendo a escolha dos segmentos de mercados em que a empresa deseja atuar, ao tempo em que identificam as atividades operacionais que são críticas, as quais a empresa deve atingir a excelência, para o fornecimento do valor⁹ proposto aos clientes.

É certo que Porter (1992) chama a atenção para que o foco das avaliações do estado competitivo das firmas deve enfatizar o valor como fonte primitiva da competitividade. De sorte que, esta observação reflita, ou pelo menos deveria refletir, na construção de novas medidas de avaliação competitiva.

Criar valor para os compradores que exceda o custo disso é a meta de qualquer estratégia genérica. O valor, e não o custo, deve ser usado na análise da posição competitiva, pois em geral as empresas elevam seus custos para impor um preço-prêmio, via diferenciação. (grifo nosso) (Porter, 1992:34).

Todavia, verifica-se a predominância de medidas de desempenho com cunho financeiro, e o surgimento de novos esquemas que ignoram a riqueza deste chamado. Talvez o delicado debate sobre a representação de valor para os consumidores seja o motivo para tantos desvios ou atalhos menos balizados.

É posto que, em termos puramente conceituais, estratégia designa-se como a arquitetura lógica das ações e comportamentos preconcebidos pelas empresas, criados com o intuito de consecução de sucesso competitivo. Suas tarefas são de harmonizar a empresa à estrutura industrial na qual ela está inserida, e de construir vantagens competitivas sustentáveis que serão responsáveis pelo seu desempenho corrente. Mas, diante do exposto, resta dar uma conotação pragmática à categoria estratégia competitiva.

Neste contexto Porter advoga que estratégia competitiva é a criação de um posicionamento estratégico particular e exclusivo. Uma maneira de competir própria e de

⁸ Condutores de custos são as *causas estruturais* do custo de uma atividade.

⁹ A categoria valor é alvo de diversas interpretações, além das referentes aos autores estudados pode-se citar Anderson & Narus (1998) em virtude de sua tentativa de expressá-lo monetariamente.

difícil emulação, que permita a empresa diferenciar-se e destacar-se em relação aos demais concorrentes. Segundo o autor “*O lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valor*”. (Porter, 1999:52).

Portanto, estratégia como método, caminho para a ação, deve ser interpretada como a sistematização intencional de um circuito de atividades de valor que dê origem e que sustente um conjunto de vantagens competitivas realmente idiossincráticas. Neste sentido, para Porter, conceber uma estratégia requer a realização de três momentos, que levam a empresa a estabelecer uma estratégia competitiva consistente.

No primeiro momento a empresa delinea a sua opção de posicionamento estratégico exclusivo e valioso, que essencialmente reclame pela escolha de atividades distintas na forma ou no conteúdo daquelas executadas pelos concorrentes. A determinação deste modo singular de atuar no mercado, dá-se pelo equacionamento de três elementos que irão definir a forma, o conteúdo, e o grau de importância das atividades de valor, para o conjunto de vantagens competitivas pretendidas. Os elementos são os seguintes: o critério de posicionamento, o escopo da operação, e, a abordagem estratégica genérica¹⁰. Este último elemento refere-se à opção pela unidade básica de vantagem competitiva. O critério de posicionamento estratégico pode ser interpretado como a forma de inserção dos produtos ou serviços de uma empresa no mercado. Existem três tipos de critério de posicionamento que são baseados na variedade dos produtos, nas necessidades dos consumidores e na forma de acesso ao produto.

No segundo momento, procede-se a seleção das atividades que sejam coerentes com o posicionamento estratégico escolhido. A busca de coerência se traduz, inicialmente, na necessidade de proceder a escolha de atividades que sejam relevantes para o posicionamento estratégico predeterminado, excluindo aquelas atividades que representariam o desenvolvimento paralelo das demais posições estratégicas.

Desta forma, o processo de escolha não se limita em saber o que é importante. Ele exige que seja reconhecida a existência de opções mutuamente excludentes (*trade-offs*) e que se possa perceber e expurgar as alternativas conflitantes, as inconsistências entre

¹⁰ Porter ressalta que as estratégias genéricas de liderança de custo, de diferenciação e de enfoque, continuam válidas para níveis mais simples e amplos de entendimento. Portanto, qualquer estratégia que venha a se estabelecer contém propriedades das estratégias genéricas. O autor apresenta as estratégias genéricas no seu livro “Estratégia Competitiva” de 1986.

processos e os objetivos entre valores e a ação da empresa. Reconhecer a ocorrência das opções excludentes é aceitar a existência de custo de oportunidade, é identificar e custear sacrifícios, isto é *trade-offs*.

Em suma, o segundo momento é a seleção das atividades requisitadas pelo posicionamento estratégico. Esta seleção é realizada através do exame minucioso dos possíveis atritos que venham a ocorrer entre aquelas atividades, que a princípio sejam vistas como atraentes ou como oportunidades geradas pelo escopo. Contudo, quando vistas em conjunto revelam pontos de atritos e incoerências com a opção de posicionamento estratégico preestabelecido. Neste momento, é importante decidir o que não fazer.

O terceiro momento é dedicado à construção da compatibilidade entre as diferentes atividades requisitadas, conformando, de fato, um circuito que promova um encaixe e um reforço mútuo, produzindo um efeito sinérgico entre as atividades. As conciliações são tão mais relevantes quanto forem singulares as estratégias desenvolvidas. É nesta fase que a firma consolida sua estratégia, impedindo que as tentativas de imitação sejam bem sucedidas.

Para Porter (1999) um novo posicionamento estratégico qualquer se transformar em vantagem competitiva é necessário a construção de um sistema de atividades que assegure a sustentabilidade, de maneira que as atividades selecionadas para comporem tal circuito devem ser relevantes para a opção estratégica, não conflituosas, compatíveis e sinérgicas simultaneamente. Ou seja,

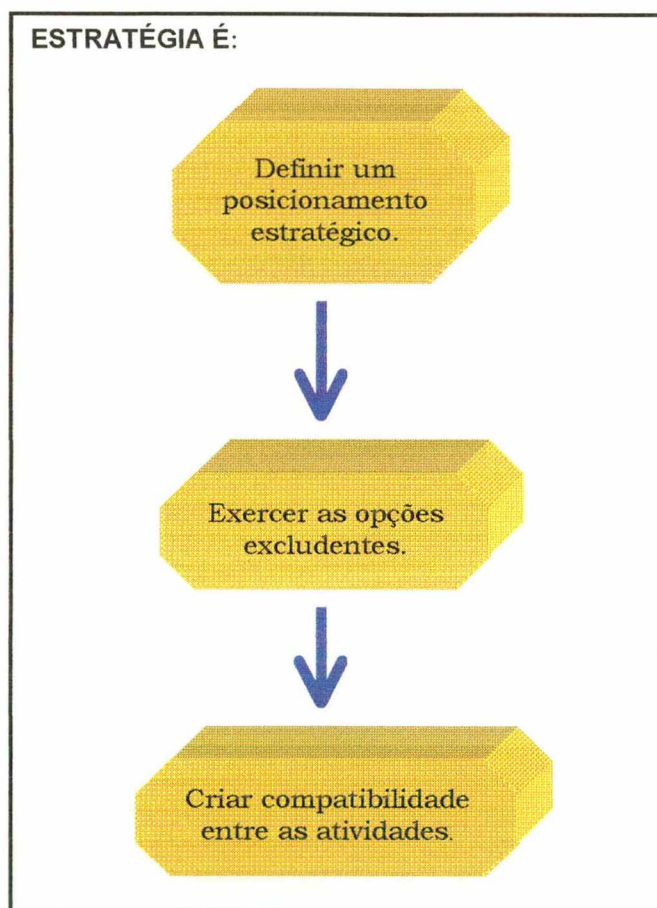
A visualização da estratégia em termos de sistema de atividades apenas deixa mais claro por que a estrutura organizacional, os sistemas e os processos precisam ser específicos em relação a ela. A adaptação da organização à estratégia, por sua vez, facilita o desenvolvimento das complementaridades e contribui para a sua sustentabilidade. (Porter, 1999:73).

A importância do estabelecimento do posicionamento estratégico não se faz presente somente como a escolha de um modo de competir próprio, ele repercute notadamente na configuração e na integração do conjunto de atividades. Visto que, ao se estabelecer a posição estratégica determina-se as regras das opções excludentes e da compatibilidade entre as atividades. Porquanto, os elementos que delimitam o posicionamento estratégico - o critério de posicionamento, o escopo da operação, e a abordagem estratégica genérica -

reclamam uma justa conceituação. Ademais, pode-se dizer que através da identificação e análise destes elementos é possível proceder uma classificação das estratégias competitivas¹¹.

O diagrama 4.2 representa o que foi dito:

DIAGRAMA 4.2
MOMENTOS DA ESTRATÉGIA



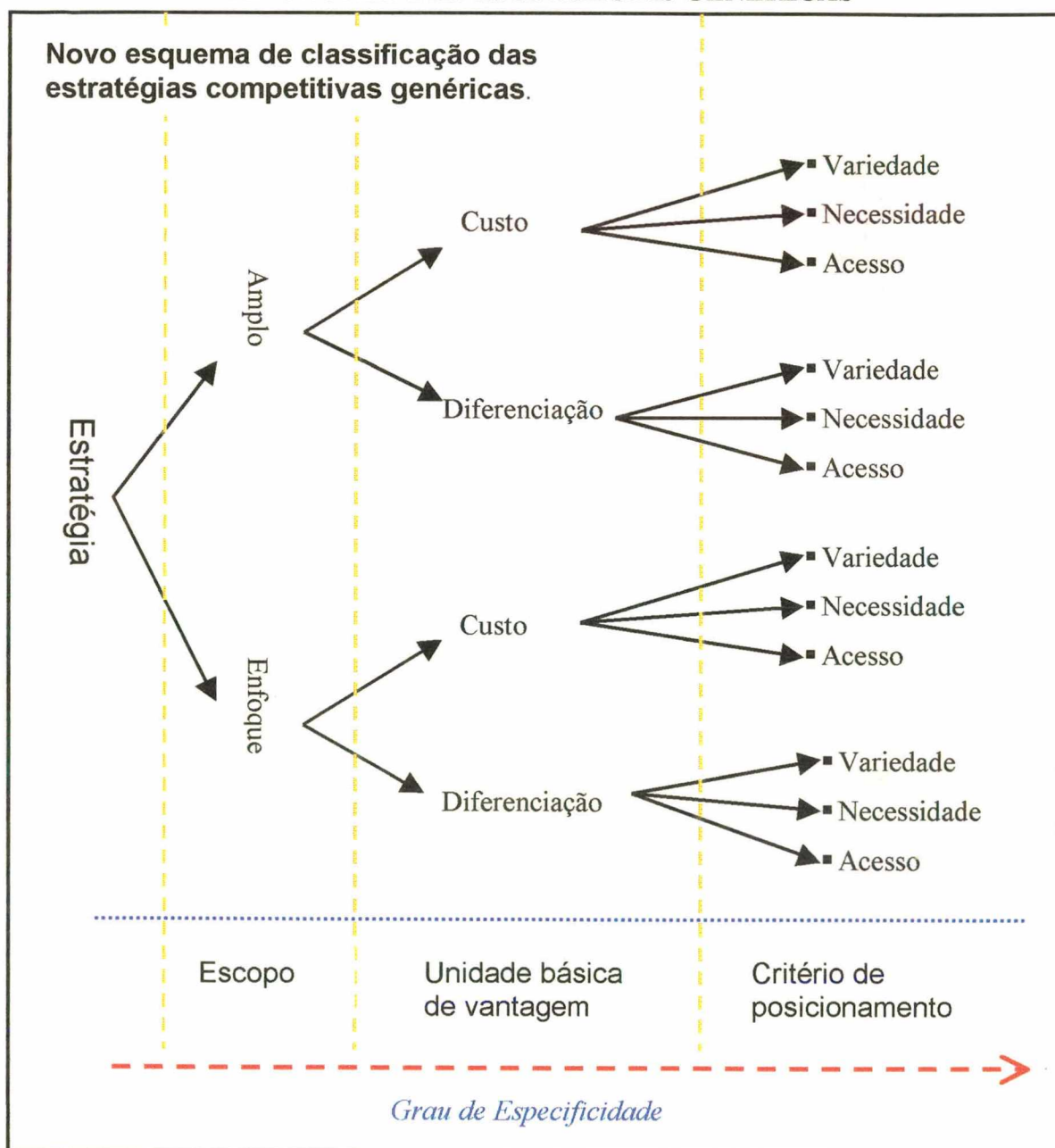
Fonte: Elaborado pelo autor.

A identificação das características predominantes que compõem o posicionamento estratégico, face mais visível da estratégia competitiva seguida por uma firma e que dita as regras da sustentabilidade permite a classificação das estratégias competitivas.

¹¹ Porter (1991) classificou as estratégias competitivas genéricas. Porém, em Porter (1999) acrescenta os critérios de posicionamento como especificações das estratégias genéricas, ocasionando uma reclassificação. As estratégias genéricas continuam sendo úteis para caracterizar as posições estratégicas em níveis mais simples e em níveis amplos. Contudo, os critérios de posicionamento expandem a compreensão da estratégia genérica para um nível mais elevado de especificidade. Desta feita, a reclassificação tenta agrupar escopo, unidade básica de vantagem e critério de posicionamento.

Para ilustrar o novo esquema de classificação das estratégias competitivas genéricas que foi exposto acima pode ser utilizada o diagrama 4.3.

DIAGRAMA 4.3
TAXONOMIA DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.3 - Estratégia Baseada na Manufatura¹²

Um ponto de sustentação que personaliza a ramificação internacional é a noção de estratégia de manufatura. Esta categoria foi desenvolvida inicialmente a partir Skinner (1969) e (1974). A atenção pela estratégia de manufatura renasceu com a intensificação da competição, sendo o seu maior interesse investigar qual a contribuição que a função de manufatura pode fornecer para o sucesso competitivo das empresas. Autores como Robert H. Hayes e Steven C. Wheelwright, entre outros, têm recentemente dado contribuições para interpretação do papel da manufatura no novo ambiente competitivo.

A estratégia de manufatura, ou de fabricação, é um importante contraponto conceitual ao sistema fordista de produção em massa. Um dos pontos de discussão com a ideologia do fordismo é em relação à padronização das plantas industriais e dos produtos. Os defensores da estratégia de fabricação demonstravam que cada planta industrial constitui-se em um processo tecnológico próprio e único. Portanto, era inadequada a adoção de fórmulas preconcebidas para o aumento da produtividade, ou qualquer outra manobra de otimização, pois cada firma possui seu ponto de ótimo. Além disso, interpelava o fordismo argumentando que existem várias formas de se competir, além do binômio produtividade/custos de produção.

A estratégia de fabricação alerta que a função manufatureira não poderia ser mais vista como elemento neutro e descolado da estratégia global da empresa, utilizada de forma desconexa das características de produtos e mercados alvos, cuja única preocupação eram os índices de produtividade e os níveis de custo. Assim, prega o reconhecimento das relações entre o sistema de produção e a estratégia da empresa em um sentido mais amplo. O surgimento da estratégia de fabricação advertia que a distância encontrada entre a gestão do sistema de produção das empresas e a sua formulação estratégica levava ao enfraquecimento da competitividade das empresas no ocidente, notadamente na América do Norte (Skinner, 1986).

A estratégia de manufatura trata do ajuste entre a estratégia competitiva implementada por uma firma, vista exclusivamente em termos da adequação entre produto fabricado e mercados alvos, e a organização do seu sistema fabril. Cada empresa possui sua estratégia competitiva, que se configura como uma resposta às exigências do mercado, e que

¹² Também conhecida como estratégia de fabricação.

através de uma série de fatores de causa e efeito definem uma missão particular para o sistema de produção¹³.

Fabricação é uma parte da concepção estratégica que relaciona as potencialidades e recursos da companhia com as oportunidades de mercado. Cada estratégia cria uma única tarefa de fabricação (Skinner, 1969:140).

Desta forma, o objetivo da estratégia de manufatura é guiar, ao longo do tempo, a criação e o desenvolvimento de capacidades manufatureiras que habilitará a empresa a executar sua estratégia competitiva e a construir vantagens competitivas sustentáveis. Em uma perspectiva de longo prazo pode-se dizer que a estratégia manufatureira é definida pela seqüência de decisões sobre a estrutura e infra-estrutura fabril que permitirá uma empresa realizar um conjunto de capacidades aspiradas. Capacidades em manufatura são as aptidões que uma firma possui ou que pretende desenvolver nos processos que permitem o seu destaque continuamente ao longo dos atributos considerados primordiais na óptica dos consumidores.

As capacitações na manufatura são respostas a quadros competitivos mais amplos, que se denomina de dimensões de competências. O sítio das dimensões de competência representa a perspectiva interna da empresa no processo de competição e vincula-se com o potencial de competitividade da firma, com os conjuntos de atividades físicas necessárias a promoção de valor para os consumidores (Corbett & Wassenhose, 1993). Deste modo, cada dimensão de competência envolve atividades isoladas, um conjunto de atividades integradas, no qual a firma, segundo sua estratégia, deve perseguir a excelência operacional. A empresa não contempla todo espaço de uma dimensão de competência, mas somente desenvolve capacitações específicas ditadas por sua estratégia competitiva.

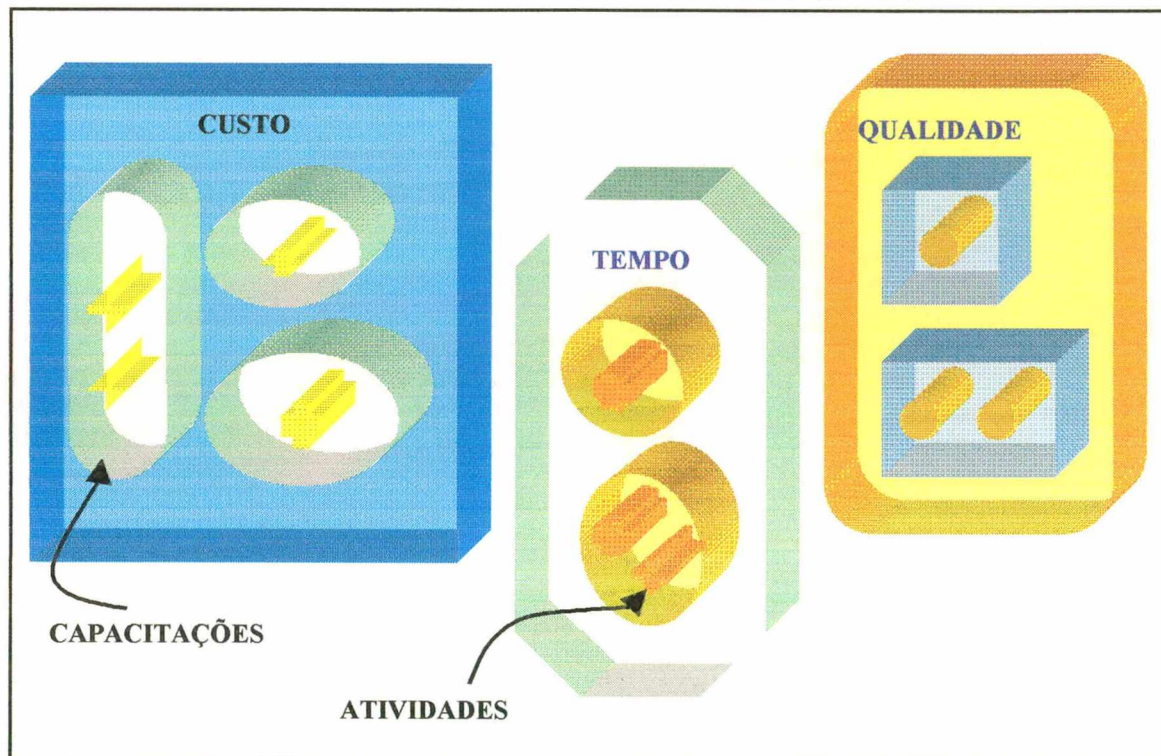
Os três principais blocos de dimensões de competências da estratégia de fabricação são: custo; tempo; e, qualidade. A dimensão de competência custo refere-se ao somatório dos custos descontados envolvidos pela empresa no desenvolvimento, produção, distribuição, e venda do produto. A dimensão de competência tempo refere-se ao universo de tempo de resposta da empresa - engloba o tempo médio passado entre o recebimento do pedido e a entrega do produto e sua variância, a sensibilidade e o tempo de resposta às mudanças no perfil da demanda e o tempo de elaboração de novos produtos. A dimensão de

¹³ Existe uma coincidência com o conceito de encaixe de Porter (1999), porém específica para o sistema de produção.

competência qualidade refere-se a todos os aspectos físicos relacionados aos processos, produtos ou serviços distribuídos.

O diagrama 4.4 caracteriza as três dimensões.

DIAGRAMA 4.4
SÍTIO DAS DIMENSÕES DE COMPETÊNCIAS



Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, a função da estratégia de manufatura é harmonizar, ao longo do tempo, as capacidades manufatureiras detidas e pretendidas por uma empresa com as vantagens competitivas visualizadas como preponderantes no processo concorrencial. Com efeito,

Uma operação de fabricação eficaz não é necessariamente aquela que prometa a máxima eficiência ou engenharia perfeita, mas aquela que melhor se ajusta as necessidades do negócio – aquela que se esforça para obter consistência entre suas capacidades e políticas e a vantagem competitiva a ser alcançada. (Hayes & Wheelwright, 1984:30).

A ênfase dada ao acoplamento do sistema fabril - organização da função manufatureira de cada empresa - às características do mercado como peça chave no entendimento da competitividade no nível da firma, se impõe quando os colaboradores desta

corrente admitem que nos mais variados e díspares mercados existe mais de uma forma de se competir. Como diz Hill (1989) “*a principal missão da manufatura é atender melhor do que os competidores da firma àqueles critérios considerados importantes pelo mercado e que permitem conquistar pedidos*” (grifo do autor) (Hill apud Bonelli et al, 1994:15).

O agrupamento de formas de competição e atributos do valor compõem as dimensões de competitividade. As dimensões de competitividade é a expressão da perspectiva externa da empresa no processo de competição, é derivada dos atributos e da percepção de valor. A existência de respostas estratégicas dadas pelas empresas as dimensões de competitividade repercute diretamente no desempenho competitivo das empresas e na maneira de mensurá-lo.

A competitividade de um firma em qualquer mercado em particular depende de sua habilidade em realizar aqueles desejos do mercado, então qualquer medida de competitividade deve, por definição, ser orientada pelo mercado ou pelos consumidores. Medir a competência não é o bastante (Corbett & Wassenhose, 1993:109).

Atualmente identificam-se, partindo da perspectiva manufatureira, um mínimo de cinco dimensões competitivas são elas: Preço, Qualidade, Confiabilidade e Prazo de entrega, Inovatividade, Flexibilidade e Conformidade do produto.

Demandas de mercado: Estas consistem em um conjunto de demandas incluindo qualidade, preço, prazo de entrega, e especificações de confiabilidade. Uma dada planta pode usualmente somente fazer um excelente trabalho sobre uma ou duas demandas em um dado período de tempo qualquer (Skinner, 1974:116).

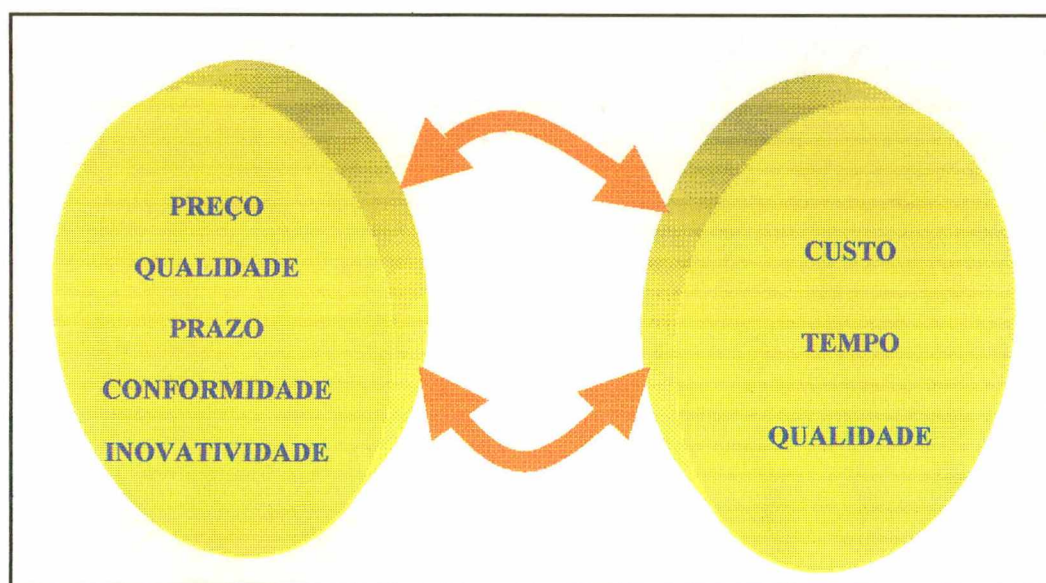
É importante destacar que a natureza dos elementos que compõem cada uma das dimensões de competência e de competitividade não podem ser capturadas por conceitos unidimensionais, o entendimento da essência destes elementos requer abordagens conceituais multidimensionais.

É oportuno ressaltar que as dimensões de competências e as dimensões de competitividade estão intrinsecamente correlacionadas na problemática da competitividade no nível da firma. Refletem a visão interna e externa do mesmo objeto. No horizonte da edificação de um estado competitivo para qualquer firma, as dimensões de competência significa os condutores da competitividade e as dimensões de competitividade denotam os

direcionadores da competitividade¹⁴. Ademais, sua distinção evidencia as exigências por um acoplamento das capacitações manufatureiras aos posicionamentos competitivos eleitos.

A distinção entre competência e competitividade é crítica na discussão da estratégia de fabricação desde que isto imediatamente esclarece o fato que os núcleos de competências na fabricação são de pouco valor se eles não são estão apropriadamente alinhados com posicionamento competitivo. (Corbertt & Wassenhose, 1993:110).

DIAGRAMA 4.5
CORRESPONDÊNCIA ENTRE O SÍTIO DAS DIMENSÕES DE
COMPETÊNCIA E O SÍTIO DAS DIMENSÕES DE
COMPETITIVIDADE



Fonte: Elaborado pelo autor.

O espaço de cada dimensão de competitividade é resultante do esforço competitivo dos rivais e das pressões das necessidades dos consumidores. Este espaço está delimitado por um “piso competitivo” e um “teto competitivo” onde se estabelecem vários níveis de valor, indicando o ponto de partida e o melhor resultado do jogo competitivo em uma dimensão de competitividade em particular.

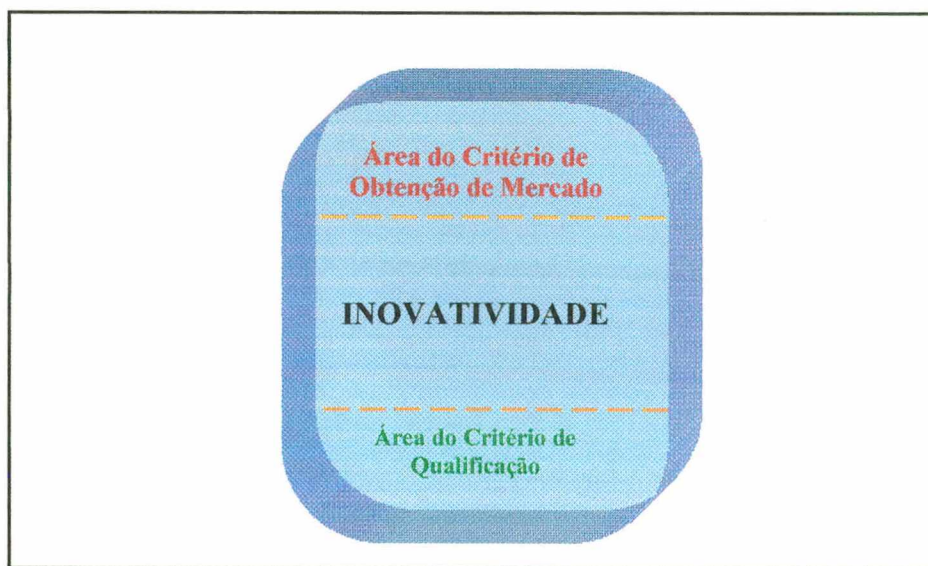
¹⁴ Em virtude da forte correlação entre dimensões de competitividade e dimensões de competência, e a falta de clareza dos limites que as distingue, muitos autores as utilizam indistivamente através do termo dimensões competitivas. No momento em que for abordado algum destes autores, emprega-se o termo dimensões competitivas.

O “ piso competitivo ” representa o desempenho mínimo que uma firma deve obter para se lançar no processo de competição ou permanecer no mercado. Este “ piso competitivo ” denominado de critério de qualificação - *qualifying criteria* - não proporciona a disputa por fatias de mercado, somente dificulta a perda acelerada de participação de mercado.

Por outro lado, o “ teto competitivo ” representa um estado de superioridade competitiva em relação a uma dimensão de competitividade em particular. Este “ teto competitivo ”, denominado de critério de obtenção de mercado - *order-winning criteria* - promove a conquista de fatias de mercado.

O critério de qualificação freqüentemente possui uma fronteira claramente estabelecida pelo mínimo de valor aceitável pelos consumidores e pela performance mínima dos competidores. Porém, o critério de obtenção de mercado não possui um limite propriamente dito, depende da intensidade da rivalidade, da utilização de inovações tecnológicas e da avidez dos consumidores.

DIAGRAMA 4.6
CRITÉRIO DE QUALIFICAÇÃO E DE OBTENÇÃO DE MERCADO
NA DIMENSÃO DE COMPETITIVIDADE INOVATIVIDADE



Fonte: Elaborado pelo autor.

Dado um conjunto de capacidades que uma firma possui, ela pode estar apta a atender certas dimensões de modo superior ou satisfatório comparado com seus oponentes.

Contudo, em relação a outras dimensões, que possam estar presente no seu mercado alvo, somente de maneira sofrível senão inferior.

A variáveis de custo, tempo, qualidade, restrição tecnológica, e satisfação dos clientes colocam limites sobre o que a gerência pode fazer, força compromissos, e demanda um explícito reconhecimento de uma multidão de 'trade-offs' e escolhas (Skinner, 1969:140).

A tentativa de fornecer um desempenho superior em todas as dimensões é extremamente difícil. O mais provável é que esta firma demonstre resultados inferiores em cada uma das dimensões, comparando com as empresas que buscam vantagens competitivas específicas em cada dimensão de competitividade.

A relação causal que envolve capacitação, vantagens competitivas e característica de cada mercado levam a crer, segundo Skinner (1969), que mesmo a mais moderna fábrica, tanto em termos de ferramentaria quanto em termos de sistema de produção, pode ter inconsistências e conflitos que provoquem uma perda de eficiência global quando a mesma tenta servir a múltiplos mercados através de diferentes estratégias.

A razão fundamental para este dilema encontra-se na existência de *trade-offs* (opções excludentes) entre as diversas dimensões de competência e entre as dimensões de competitividade; um exemplo clássico está presente na escolha entre produtividade e as outras dimensões. A ênfase dada em um conjunto de dimensões representa, via de regra, o sacrifício de outras, devendo cada empresa priorizar aquelas dimensões que sua estratégia elege como relevantes. *“A única maneira para competir é focar todo o sistema de fabricação sobre uma tarefa precisamente limitada definida pela estratégia da companhia e na realidade de sua tecnologia e economias” (Skinner, 1974:119).*

Assim, pode-se dizer que as empresas não competem através de seus produtos físicos, ou por intermédio da supremacia em algumas áreas do palco competitivo, mas através do fornecimento de um *mix* de “valor superior” para seus consumidores. Para tanto, a firma deve enevoar a percepção de valor dos consumidores em algumas dimensões de competitividade, as quais tenham de enfrentar sérias opções excludentes, e buscar destaques em outras que possua maior aptidões. Em outras palavras,

Uma dada companhia pode tentar igualar (ou estar dentro algum intervalo especificado) seus competidores em várias dimensões competitivas, e desse modo oferecer o "melhor valor" ou outra forma de compromisso entre os critérios de competição (Hayes, Pisano & Upton, 1996:07).

Cada empresa ao fazer sua opção estratégica por dimensões as quais julga mais importantes no processo competitivo, escolhe diferentes modos de configurar seu sistema de produção. A realização da configuração almejada depende temporalmente do conjunto de capacidades inicialmente detidas. Por outro lado, o enquadramento da opção estratégica com o desenho do processo produtivo não pode ser visto sob uma perspectiva tecnológica restrita, na qual a escolha de determinada combinação de dimensões invoque um sistema produtivo preestabelecido.

Duas companhias diferentes, embora tentando implementar um conjunto semelhante de prioridades competitivas, podem fazer escolhas de desenhos muito diferentes nos processos colocando junto duas organizações de operações igualmente eficientes (Hayes, Pisano & Upton, 1996:11).

Neste sentido, a noção de alinhamento entre vantagens competitivas e função de fabricação está baseada em três pressupostos: (1) As empresa pode escolher diferentes modos de competição. (2) Ou seja, diferentes maneiras de configura-se, equipar-se, e gerenciar as funções operacionais. (3) A estratégia operacional busca a convergência entre a estratégia competitiva adotada e o modo que a organização operacional é desenhada. (Hayes, Pisano & Upton, 1996). Nestes termos, ver-se a suposição de diversidade estratégica e comportamental que promovem, ao longo do tempo, assimetrias competitivas.

Quando os *trade-offs* entre as dimensões tornam-se explícitos é necessário estabelecer prioridades competitivas, trazendo a tona o papel que a estratégia manufatureira pode dar na construção de vantagens competitivas. Uma consequência da fixação de prioridades competitivas é que no momento em que uma firma decide competir com determinada combinação de formas, sua escolha discrimina seu posicionamento frente aos seus pares. Como ressalta Hayes & Wheelwright (1984:41) *“Um negócio deve estabelecer claras prioridades para cada dimensão, e estas prioridades irão determinar como este negócio se posiciona em relação a seus competidores”*. Este é um dos pontos privilegiados pela estratégia de fabricação em seus esquemas de análise do estado competitivos.

Os seus esquemas de mensuração do desempenho se baseiam nas dimensões competitivas. As dimensões competitivas reúnem sobre uma mesma categoria as dimensões de competitividade e as dimensões de competência, é a maneira mais freqüente de se referir as formas de competição. Entretanto, existe a necessidade de externar nas medidas de desempenho as duas faces do processo competitivo e o aspecto relativo do fenômeno da competitividade. Como diz Corbett & Wassenhose (1993),

Muitos gerentes parecem não compreender que a competitividade das empresas não é determinada estritamente pelo seu próprio desempenho, mas pelo seu desempenho relativo aquele da concorrência. O desempenho da manufatura deve eventualmente medido no segmento do mercado utilizando critérios orientados pelos consumidores no lugar de medidas internas. Esta é a razão para se distinguir entre as dimensões de competitividade preço-local-produto e as dimensões de competência custo-tempo-qualidade (Corbertt & Wassenhose, 1993:113).

4.2.4 - Benchmarking

Um dos elementos que integra a tendência internacional é a idéia de *benchmarking*. Segundo Bonelli et al (1992), a idéia de *benchmarking* está enraizada no conceito de competitividade desta vertente. Os autores se baseiam nas idéias apropriada do *benchmarking*, quando o entende como um alvo móvel, cujo parâmetro de avaliação se dá no comportamento dos resultados obtidos pelo principal competidor. Ser competitivo significa, neste sentido, que uma empresa deve apresentar uma melhoria nos seus indicadores operacionais a uma taxa igual ou superior ao seu principal competidor ou aos *benchmark*¹⁵ (referência).

Uma das definições mais difundida é a da *Xerox*, que diz que o *benchmarking* é o “*processo contínuo de comparar nossos produtos, serviços e práticas contra nossos mais duros concorrentes ou aquelas empresas conhecidas como líderes*” (grifo nosso) (Camp, 1996:16). Em termos práticos, o *benchmarking* é um procedimento sistemático e constante de investigação e monitoração de processos e de performance operacional. Reúne informações que permitem a comparação de uma determinada empresa em relação a um dado processo com empresas consideradas líderes mundiais. Sua finalidade é melhorar ou mudar processos que influenciem positivamente no sucesso global da empresa. Em resumo, o *benchmarking* consiste em compreender, documentar e quantificar determinado processo da empresa requisitante, agrupando informações que permita a sua comparação com processos equivalentes das empresas líderes. Pode-se dizer que o lema do *benchmarking* é aprender através da emulação.

Para Camp (1996), existem quatro tipos de *benchmarking*: (a) interno – é uma comparação entre operações semelhantes dentro da própria organização; (b) competitivo – é

uma comparação com o melhor dos concorrentes diretos; (c) funcional – é uma comparação de métodos entre empresas como processos semelhantes na mesma função, fora do setor da própria empresa; e (d) genérico – é uma comparação de processos de trabalho com outros que tenham processos de trabalho inovativo, exemplares.

Ainda, segundo Camp (1996), a razão básica para explorar o *benchmarking* é a necessidade de ser competitivo. Neste sentido, as empresas que possuem um objetivo e prioridades estratégicas claramente definidas buscam neste instrumento um meio que assegure a melhoria contínua dos processos de negócios críticos para o sucesso. Seu principal objetivo é compreender aquelas práticas que produzem uma vantagem competitiva. Atualmente o *benchmarking* tem um papel específico e definido como instrumento de auxílio à realização dos objetivos estratégicos das empresas, se concentrando nos processos interfuncionais críticos para o sucesso da organização (processos de negócios¹⁵), investigando processos essencialmente semelhantes, de melhor performance, dentro e fora do setor industrial (Camp, 1996).

Sua introdução, na tendência internacional, deve-se, de um lado, aos responsáveis pela gestão do processo produtivo que entenderam a utilidade dos indicadores tradicionais, mas os consideravam desvinculados das iniciativas de construção de capacidades de fabricação que fossem responsáveis por novas vantagens competitivas. Para tanto, se fez necessário a obtenção de dados dos resultados operacionais alcançados em atividades específicas ligadas à estratégia manufatureira implementada, promovendo, assim, informações sobre a evolução da eficiência global da organização fabril e sobre sua fidelidade à estratégia escolhida.

Outro fato que colaborou para a agregação do conceito de *benchmarking* aos aspectos teóricos da vertente internacional é a percepção de que as vantagens competitivas obtidas no mercado somente se manifestam quando alguma medida de desempenho da empresa é comparada com a apresentada por seus competidores. Desta maneira, a avaliação do desempenho competitivo da empresa toma um padrão de cotejamento externo, diferente do percebido em modelos que utilizam como parâmetro esquemas de aferição de custos. É neste sentido que se coloca o *benchmarking* competitivo “*como uma comparação com a melhor das concorrentes diretas, no setor, [visto que isto] é uma exigência (...) Esta compreensão se*

¹⁵ O termo *benchmarking* refere-se ao processo, o termo *benchmarks* refere-se aos parâmetros de comparação.

¹⁶ Anteriormente, o *benchmarking* se concentrava nos problemas relacionados aos procedimentos de qualidade total.

tornará a base para algum nível de vantagem ou superioridade das funções estratégicas da empresa” (grifo nosso) (Camp, 1996:69).

Para adeptos do *benchmarking*, além de uma perspectiva externa, que captura a evolução das práticas da indústria, os novos sistemas de avaliação competitiva devem ter como padrão relevante de comparação o desempenho obtido pelo melhor concorrente. Este pensamento influenciou diretamente na montagem de indicadores que deveriam providenciar discernimento de como uma firma confronta as capacitações, em que se baseia sua estratégia¹⁷.

4.3 - Considerações Finais

A tendência internacional de avaliação do desempenho competitivo é conceitualmente fértil. Sendo um ponto de referência para a construção de conceitos e instrumentos que permitam a investigação e monitoração das fontes de competitividade das empresas. Lança idéias sobre o tema competitividade, realçando questões primordiais para a construção e manutenção das vantagens competitivas. Apesar de sua origem, de sua conotação prática e do seu conjunto de pressupostos teóricos serem aspectos diferentes da tendência nacional, a tendência internacional apresenta diversos pontos de aproximação e de semelhanças com a primeira.

Entre estes pontos de semelhança e aproximação encontram-se certas concepções do modelo das cinco forças competitivas. Este modelo argumenta que a estrutura industrial, representado pelas cinco forças, influencia o comportamento das empresas e sua rentabilidade potencial. A estrutura industrial determina, através de diversas formas, as regras do jogo competitivo e o conjunto de estratégias disponível para as empresas. As empresas, com o intuito de construir vantagens competitivas sustentáveis, devem se adaptar a estrutura industrial vigente, pois sua posição perante as forças competitivas é quem determina sua competitividade e, conseqüentemente, sua rentabilidade.

Em suas concepções, o modelo das cinco forças admite que a estrutura industrial evolui, ao longo do tempo, influenciando as estratégias e as fontes estruturais da concorrência (Porter, 1991). As mudanças da estrutura industrial são, parcialmente,

¹⁷ Esta conotação pode ser vista em Hayes, Wheelwright & Clark (1988).

resultantes das condutas adotadas pelas empresas que nela competem, haja vista que as estratégias competitivas não só devem responder ao meio ambiente, mas também modificá-lo em seu favor (Porter, 1992). Ademais, a estrutura industrial é mutável em virtude das transformações tecnológicas, que segundo Porter (1992) é um dos principais condutores da concorrência. A importância das transformações tecnológicas é diretamente proporcional à sua capacidade de afetar a vantagem competitiva de uma empresa ou a estrutura industrial.

A admissão do caráter mutável da estrutura industrial é uma condição necessária para se aceitar o modelo da cinco forças como um modelo dinâmico, contudo não é suficiente, faltam maiores subsídios teóricos que respaldem este possível questionamento. Um dos elementos que promove o caráter dinâmico nos modelos estrutura industrial/competitividade é a incerteza, notadamente, a consistência como é tratada e a forma como é incorporada quanto ao modelo. Porter (1992) admite a existência de incerteza quanto à configuração da estrutura industrial tanto no futuro quanto no presente. Contudo, advoga que através de uma metodologia da análise da concorrência é possível a atenuação das incertezas em relação a atual estrutura industrial e a construção de cenários futuros. Sob seu ponto de vista, uma parcela significativa das incertezas são derivadas fundamentalmente da incapacidade das empresas em coletar, organizar e analisar as informações disponíveis sobre as forças competitivas e outros aspectos de natureza econômica e social.

Os aspectos suscitados por Porter (1992) para a presença de incertezas no ambiente competitivo vão na direção da influência da tecnologia e das condutas competitivas sobre a estrutura industrial. São aspectos importantes, mas, aparentemente, não contemplam todos os elementos, pois a noção de incerteza estrutural agrega sobre uma mesma plataforma múltiplas incertezas (financeira, tecnológica e produtiva, competitiva e macroeconômica). Ademais, é factível supor que os *gap's* particulares de informação e de capacidade cognitiva das organizações (limites da racionalidade) sejam elementos adicionais geradores de incertezas que atuam no processo de escolha das estratégias competitivas. O enfoque, relativamente, menos amplo da presença de incertezas sobre o comportamento da estrutura industrial, somado com a ausência de um mecanismo que estabeleça o processo de construção de vantagens competitivas dentro de um ambiente mutável e incerto, parece se configurar como uma restrição a admissão do modelo das cinco forças competitivas como um modelo dinâmico.

Estes aspectos teóricos do modelo das cinco forças competitivas são pontos de aproximação e de semelhança com o conceito de padrão de concorrência. Assim, vê-se que a estrutura das cinco forças competitivas incorpora diversos elementos da estrutura industrial e das condutas das empresas que conformam o padrão de concorrência. Ademais, várias concepções que sustentam o modelo das cinco forças competitivas encontram-se em sintonia e contempladas no conceito de padrão de concorrência. Entretanto, o conceito de padrão de concorrência é teoricamente mais abrangente, evidenciando mais claramente elementos da estrutura industrial, condutas das empresas e as formas prevalentes de concorrência, dentro de um contexto dinâmico. De forma que se pode deduzir que as cinco forças competitivas estão contidas no conceito de padrão de concorrência. A estrutura e os elementos do modelo das cinco forças competitivas fazem com que este modelo se apresente como um dos meios mais sistemático de determinação dos elementos de estrutura e conduta que caracterizam o padrão de concorrência.

As aproximações e semelhanças estão presentes também nos conceitos de vantagens competitivas e de estratégia competitiva. Nestas categorias a tendência internacional deu maior relevância, produzindo interpretações que podem enriquecer uma concepção dinâmica do fenômeno da competitividade. As vantagens competitivas têm a propriedade da idiosincrasia, porém sua justificativa está relacionada com uma necessidade de posicionamento no palco competitivo, pois emulação significa deprimir a lucratividade. Pode-se dizer que o processo de construção de vantagens competitivas é uma busca contínua de obtenção de “monopólios relativos” com a finalidade de produzir lucros extraordinários, o que uma aproximação razoável da ótica neo-shunpeteriana.

Um dos pontos-chaves para o êxito competitivo das empresas é a necessidade de ajustamento entre estrutura organizacional e o conjunto de vantagens competitivas almejadas, o que exige o descobrimento e realização dos *trade offs*. Esta afirmação guarda uma semelhança com a tese de Alfred Chadler Jr. (*Strategy and Structure*) que advoga que a “*eficiência operacional, capacidade produtiva e poder de mercado das empresas americanas resultaram da integração coerente entre estratégia inovativa e estruturas administrativas desenhadas para sustentá-las*” (Burlamaqui & Fagundes, 1996:132). Estratégias inovativas podem ser vistas, sem prejuízos representativos, como a busca de vantagens competitivas através de novas formas de combinações de elementos já existentes no processo competitivo.

Uma das contribuições que a tendência internacional oferece ao entendimento do fenômeno da competitividade é a distinção entre competências (capacitação) e vantagem competitiva. Esta vertente argumenta que o valor percebido é a fonte básica das vantagens competitivas e as competências são as causas primárias. O entendimento que as empresas competem através do valor gerado é disseminado por vários autores no âmbito internacional. O que significa supor que o mercado é quem chancela de modo final as formas de competição. Este ponto de fato produz, freqüentemente, polêmicas, mas em termos práticos as empresas empreendem esforços no sentido de apresentarem uma proposta de valor diferenciada daquelas dos concorrentes. Estes esforços podem compreender, além das formas tradicionais de alinhamento organizacional, a promoção de novos produtos, novos processos de produção, novos mercados e novas fontes de matéria-prima, que são formas schumpeterianas de concorrência. Vale lembrar, que o mercado, em qualquer acepção que se faça uso, é uma expressão do movimento de acumulação do capital.

As estratégias competitivas adotadas pelas empresas têm a finalidade de ajustar a empresa ao ambiente industrial e de construir vantagens competitivas. Estratégias inovativas têm a capacidade de modificar o meio ambiente em favor das empresas que as implementa. Agem de modo ativo na relação entre competências e desempenho competitivo. Permitem que as empresas superem os constrangimentos criados pela estrutura industrial e pela ação dos concorrentes. Enfim, são propriedades das estratégias competitivas, segundo a concepção da tendência internacional, que se amoldam as proposições do conceito de padrão de concorrência, sendo, portanto, uma possível contribuição para a operação deste último. O processo de construção das vantagens competitivas senão clarifica, a contento, as origens das assimetrias competitivas, diversidades estratégicas e comportamentais, evocando elementos diferentes dos privilegiados pela vertente nacional, defende a existência destes aspectos. O que é um importante ponto de aproximação entre as tendências.

Os pontos de aproximação e semelhança entre o conceito de padrão de concorrência e o modelo das cinco forças competitivas, o conceito de vantagem competitiva e de estratégia têm origem na influência exercida pelo modelo estrutura-conduta-desempenho em ambos e nas tentativas de incorporação de proposições evolucionistas, sendo, entretanto, desenvolvimentos distintos.

A estratégia baseada na manufatura possui uma forte conotação prática, a maioria de suas proposições está baseada em estudos empíricos. Um de suas limitações é o

fato de não incorporar outras dimensões competitivas advindas, por exemplo, do *marketing*. Os aspectos que mais se destacam dizem respeito à competitividade das empresas, notadamente na relação entre demandas do mercado e a configuração da função de fabricação. Esta linha de interpretação argumenta que nos mais diferentes mercados existem várias dimensões competitivas, formas de competição, e que a competitividade está relacionada com a capacidade da empresa em atendê-las. As dimensões competitivas da estratégia de fabricação são similares às formas de competição (preço, qualidade, diferenciação de produto, etc), vistas em Kupfer (1991), quando se focaliza somente o aspecto de fabricação, assim como o papel que elas cumprem na determinação da competitividade das empresas.

A formulação da estratégia de manufatura busca resolver o problema da escolha das dimensões competitivas, responsável pela determinação do posicionamento da empresa, e as condições da função manufatureira (maquinário, métodos de produção, qualificação da mão de obra). Cada empresa possui uma função de fabricação que lhe é específica, com limitações e oportunidades distintas das encontradas nas demais firmas da indústria. Sua singularidade é a base de sua escolha estratégica, é quem determina as possibilidades de solucionar os diferentes *trade offs* existentes. Para a estratégia de manufatura o esforço competitivo exige um ajustamento entre função manufatureira (parte da estrutura organizacional) e as vantagens competitivas, produzindo e reproduzindo diferenças nas competências e diversidades de comportamento estratégico interfirmas. Dada a forte influência de aspectos tecnológicos sobre a função de fabricação, pode-se dizer que as características da tecnologia (oportunidade, cumulatividade, apropriabilidade e especificidade da base de conhecimento) definem condições que agem sobre o processo de escolha estratégica, no caso, de manufatura.

Em virtude do seu caráter pragmático a estratégia de fabricação não clarifica o fato das dimensões competitivas serem específicas a cada mercado, não fornece explicações mais consistentes acerca das assimetrias competitivas e da diversidade estratégica, elementos que estão contemplados no âmbito de suas formulações e que se constituem em pontos de aproximação e de semelhanças com do conceito de padrão de concorrência. Algumas contribuições da estratégia de manufatura são aplicáveis ao problema de elaboração de sistemas de medidas de desempenho competitivo, pode-se destacar o fato que a avaliação da competitividade das empresas deve ser balizada pelas dimensões competitivas, mas também deve ser relativa ao desempenho dos oponentes diretos. Outra contribuição é a distinção das dimensões de competitividade das dimensões de competência, e nestas a existência dos

critérios de qualificação e de obtenção de mercado. Estes elementos podem ser incorporados a novos sistemas de avaliação do desempenho competitivo sem prejuízo a um conceito ampliado de competitividade.

Nos últimos vinte anos várias ferramentas e técnicas gerenciais surgiram, entre estas o *benchmarking*. Durante este período o desenvolvimento de novas técnicas e o acirramento da competição permitiu o florescimento de um pensamento em que todos os processos podem ser emulados, então, as vantagens competitivas seriam temporárias. Este tipo de comportamento levou as empresas em direção à imitação e à homogeneidade. A prática de emulação mútua, patrocinada notadamente pelo *benchmarking*, levou em muitos casos a melhorias operacionais significativas, contudo “*muitas empresas se frustraram com incapacidade de refletir estes ganhos em rentabilidade sustentada*” (Porter, 1999: 47).

Neste contexto, quando uma empresa busca processos inovativos em outros setores industriais emulando-o com êxito, é factível supor que o “processo inovativo” seja uma informação disponível para o restante das empresas do setor. Portanto, a utilização deste como uma prática disseminada é uma questão de tempo, o que acarreta uma tendência de queda e equalização das rentabilidades. Enfim, pode-se concluir que a prática da emulação não constrói vantagens competitivas, estas advêm da idiosincrasia organizacional e estratégica. Estas são ressalvas úteis aos que empregam o *benchmarking* como arma no processo competitivo. Ser competitivo não é ser similar é ser singular.

Entretanto, a relação dos atuais *benchmarking* com os objetivos estratégicos das organizações os tornam uma importante ferramenta de gestão. Ademais, o emprego do *benchmarking* competitivo com fins de comparação setorial reflete, provavelmente, o padrão de concorrência vigente. Portanto, é factível supor que a técnica de *benchmarking* seja uma ponte instrumental com o conceito de padrão de concorrência.

Em termos comparativos o ponto de maior controvérsia é a conceituação de vantagem competitiva. Especificamente a introdução do elemento valor como forma de expressão das vantagens competitivas. Superando-se este impedimento, a tendência internacional, dado seu caráter pragmático e o foco de seus propósitos, fornece contribuições teóricas e, notadamente, instrumentais de grande valia. Algumas contribuições instrumentais serão descritas no próximo capítulo.

CAPÍTULO 5:

MULTIDIMENSIONALIDADE DAS MEDIDAS DE DESEMPENHO

5.1 - Introdução:

Embora faça parte dos pilares defendidos na tendência internacional, a multidimensionalidade, devido à sua importância para o que se entende aqui como um novo conceito de competitividade, foi separada em um único capítulo, onde será elaborada uma ligação de tal conceito com as demais (das duas tendências). O resultado disso é a proposição de uma nova noção de competitividade, como será visto adiante.

A multidimensionalidade presente nas medidas de desempenho competitivo remete-se à problemática do nível de agregação e da capacidade de síntese dos novos esquemas. Claramente este pilar representa mais uma característica geral observada nas proposições e práticas de consultores e empresa que um aspecto teórico propriamente dito.

5.2 – Multidimensionalidade e Dimensões Competitivas

Esta característica parece ser uma evolução natural das medidas, encontrada até mesmo no âmbito dos indicadores de produtividade hoje em operação, como relata Armitage & Atkinson (1990:92) em seu estudo sobre a escolha e o desenvolvimento de medidas de produtividade nas 300 maiores firmas canadenses. O termo produto, da razão de produtividade, focalizava as dimensões estratégicas vistas como fatores-chaves para o sucesso da empresa e frequentemente expressava um vetor de atributos, e não mais unidades produzidas ou faturamento da produção. Como um exemplo cita-se o caso da McDonald's, que identifica seu produto como uma série de atributos, entre eles qualidade e limpeza, sendo os gerentes de loja avaliados por uma medida que pondera cada um dos atributos. Armitage e Atkinson tiram como mensagem de sua pesquisa que produtos e serviços têm uma natureza

multiface, tanto extrínseca quanto intrínseca, que devem ser incorporadas pelas medidas de produtividade.

A introdução das novas facetas, presentes no atual paradigma produtivo, e o anseio por uma ferramenta de apoio ao planejamento estratégico e ao processo de criação de vantagens competitivas - presentes nos discursos dos práticos e acadêmicos da indústria internacional -, deveriam estar contidos na elaboração de novos modelos de avaliação da competitividade no nível da firma. Estas reivindicações exigem a formulação de sistemas multidimensionais de desempenho. Ademais, existe uma estreita relação entre as medidas de desempenho e o ambiente estratégico vivenciado, que é em si multidimensional.

A captura do processo de criação e renovação das vantagens competitivas das empresas é feita pela introdução de um conjunto de novas variáveis que abrangem as várias dimensões competitivas de forma direta ou indireta. Este conjunto de variáveis pode tomar como ponto de referência a perspectiva direta dos consumidores ou vincular-se às atividades operacionais condutoras da competitividade. Para tanto, deve recorrer a indicadores operacionais ou a novas medidas financeiras, distintas das passadas, obtidas de relações de custo em atividades específicas.

Na prática, a construção de um sistema multidimensional de medição do desempenho competitivo é dificultada pela existência de *trade-offs* entre as diferentes dimensões competitivas. Segundo Bonelli et al (1994), a necessidade de criação de um novo indicador se justifica em virtude dos novos requisitos do paradigma produtivo contemporâneo e pela existência de um *trade-off* básico entre diferenciação e eficiência técnica: *“Conseqüência imediata disto é a necessidade de sistemas multidimensionais de mensuração de desempenho que possam ser utilizados com objetivos de planejamento, assim como de correção de rumos”*. (Bonelli et al 1994:04).

Bonelli et al (1994) faz uma importante contribuição ao deixar clara a necessidade de se hierarquizar as dimensões competitivas nos métodos de análise de competitividade, o que vem a ser uma peça fundamental na construção de um indicador multidimensional.

Parece não haver dúvidas sobre a montagem de um sistema multidimensional de monitoramento do desempenho competitivo de determinada firma ser um processo hierárquico envolvendo a priorização das dimensões competitivas pelos gerentes de topo. (Bonelli et al 1994:12).

É bom destacar que esta priorização das dimensões está baseada nas escolhas estratégicas feitas pela firma. O que vai de encontro a um sistema de monitoramento e informação para a gestão do plano estratégico, bem como da possibilidade de comparação de atividades operacionais específicas contempladas pelas vantagens competitivas perseguidas.

Em outro momento Bonelli et al (1994) abre espaço para o entendimento de que nem todas as dimensões competitivas presentes em um segmento de mercado são igualmente relevantes. Neste contexto, os autores citam Hill (1989) que diz que “*a principal missão da manufatura é atender melhor do que os competidores da firma àqueles critérios considerados importantes pelo mercado e que permitem conquistar pedidos*” (grifo do autor) (Hill apud Bonelli et al, 1994:15). Isto supõe que existe uma ordem de importância das dimensões competitivas ditadas pelas interações do mercado, fato implícito na proposta de indicadores de competitividade para o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, e presente no momento do desenvolvimento e aplicação da metodologia¹, como constatamos em Café et al (1995). Para eles “*os mercados valorizam diferentemente as várias dimensões competitivas, as empresas tendem a classificar seus produtos em termos de linhas de produto e agrupá-los em torno de segmentos de mercado, dentro do conceito de unidade de negócio*” (Café et al, 1995:71).

Pelo que foi estudado no conjunto da literatura, existem, pelo menos, quatro elementos que promovem a natureza multidimensional dos sistemas modernos de avaliação da competitividade no nível da firma. Estes elementos são de algum modo fruto da complexidade do ambiente competitivo contemporâneo. E, freqüentemente, são sintetizados em termos de “fatores críticos de sucesso”.

O primeiro elemento destaca a presença de *trade-offs* no fenômeno da competitividade. As fontes destas opções excludentes (*trade-offs*) são diversas e podem se referir a falta de concordância entre imagem e reputação, a configuração dos processos produtivos, a impossibilidade de coexistência de certos atributos em um mesmo produto, entre outras fontes. Freqüentemente, existem opções excludentes que devem ser exercidas em função de entorpecer o foco organizacional. De um modo geral, existe três tipos de *trade-off*. O primeiro tipo é composto pelo conjunto de soluções técnicas factíveis, que respondem aos *trade-offs* encontrados nos sistemas de fabricação. O segundo tipo é ditado por inconsistências apresentadas por certos atributos de valor. O terceiro tipo refere-se às questões de foco

¹ A metodologia proposta sob patrocínio do BNDES será apresentada adiante.

organizacional, tem forte caráter estratégico. Estes elementos podem ser considerados como os mais relevantes e corriqueiros nos argumentos dos que defendem novos sistemas de medidas de desempenho.

O segundo elemento é menos visado e está alicerçado em um conceito de firma. Este interpreta a natureza “contratual” da firma, admitindo a existência de contratos² socialmente estabelecidos entre os diversos atores - acionistas, consumidores, funcionários, fornecedores e a comunidade - que influenciam diretamente na formulação e implementação da estratégia e no desempenho competitivo. Esta natureza multidimensional da firma impõe o acompanhamento da harmonia de interesses dos atores e o cumprimento bilateral das expectativas que regem o “contrato social da firma”. Os sistemas de mensuração do desempenho competitivo deveriam compreender este aspecto na sua construção.

O terceiro elemento surge da necessidade de rastreamento constante das oportunidades de mercado e da apreciação do potencial de resposta da empresa e do potencial de reação dos concorrentes nestas ocasiões. O quarto elemento é a necessidade do contínuo cotejamento dos rivais mais diretos e dos entrantes potenciais, nos mais diferentes flancos do processo competitivo, antevendo os possíveis impactos sobre os seus interesses mais imediatos e de longo prazo.

5.3 - O Surgimento de Novos Métodos de Avaliação

As contradições quotidianas dos indicadores de performance tradicionais com os novos vetores de forças, presentes no paradigma produtivo, e a constante necessidade de diferenciação entre as empresas no mercado torna necessário o desenvolvimento de esquemas alternativos de acompanhamento do desempenho competitivo.

Para Bonelli et al (1994) a utilização de medidas de desempenho é uma atitude comum nas empresas, tanto na análise *ex-ante*, relacionada a decisões de investimentos, quanto na análise *ex-post*, ligada ao acompanhamento da performance competitiva das firmas.

² Este elemento é base para a construção de abordagens de mensuração como em Atkinson, Waterhouse, e, Wells (1997). O *Balanced Scorecard*, sistema de mensuração do desempenho que é reconhecido como uma das 25 ferramentas gerenciais mais utilizadas no mundo, emprega implicitamente o conceito de contratos e atores na montagem de suas quatro perspectivas de acompanhamento da performance. Para tanto, pode-se ver Kaplan e Norton, D. (1991, 1992, 1993, 1996a, 1996b, 1997).

Contudo, a avaliação da competitividade empresarial sofreu transformações nos últimos anos, de modo que esta vem sendo feita *ex-ante* pela análise de estratégias de competitividade e *ex-post* por múltiplas medidas de desempenho. Abaixo pode ser visto um quadro evolutivo.

QUADRO 5.1
Métodos de Análise de Competitividade

ANÁLISE	TRADICIONAIS	NÃO-TRADICIONAIS
Ex-Antes	Análise financeira do investimento	Análise de estratégias de competitividade
Ex-Post	Indicadores de custo e rentabilidade	Múltiplas Medidas de desempenho

Fonte: Bonelli et al (1994:16)

5.4 - A Mudança de Caráter dos Índices de Produtividade Total

Os primeiros sinais deste movimento podem ser notados com a evolução das medidas de produtividade em direção da apreensão do ambiente estratégico e de sua construção como um apoio operacional estratégico, como se pode concluir em Armitage & Atkinson (1990). No caso, as firmas pesquisadas escolheram indicadores de produtividade que focalizam as dimensões competitivas, de tal forma que a natureza multiface dos produtos e serviços se expressaram nas medidas. Apesar de a definição geral de produtividade dizer respeito a uma razão entre produtos e insumos, os produtos passam a ser identificados como um vetor de atributos e/ou como um conjunto de metas estratégicas e os insumos concentram-se naqueles relevantes para a realização dos objetivos estratégicos.

A idéia que permeava os sistemas de indicadores de produtividade analisados em tal estudo era a construção de uma estrutura de informação e controle, na qual as medidas deviam se basear em dados não-financeiros, mais especificamente em medidas de produtividade parcial de atividades e/ou fatores-chave para o sucesso da firma.

Um caminho em três fases é freqüentemente observado na montagem destes sistemas, que relaciona fatores estratégicos e mensurabilidade organizacional, o qual é descrito por Armitage & Atkinson (1990). A primeira etapa consiste em os gerentes e diretores identificarem quais os propósitos (alvos, objetivos e metas) da organização,

selecionando palavras-chaves que os sintetize. Na segunda fase ocorre a divulgação, para todos os integrantes da empresa, dos fatores-chave e a compreensão da contribuição que cada um deles têm para com o sucesso competitivo. Além disso, é destacado o enquadramento de cada atividade específica no panorama delineado pelos propósitos organizacionais. A terceira etapa consiste em selecionar e desenvolver medidas engajadas aos propósitos. Esta tarefa é delegada aos homens de chão de fábrica, que desenham sistemas de controle que conduzem a empresa no sentido das atividades comprometidas pelos propósitos, criando medidas de produtividade específica tanto para cada trabalho quanto para cada processo.

Neste sentido, a atual tendência das medidas de produtividade é a tentativa de capturar os fatores críticos de sucesso, seja pelo emprego de várias medidas focadas de produtividade parcial ou pela utilização de medidas modificadas de produtividade total. As mutações das antigas expressões acontecem principalmente no produto total que passa a exprimir um vetor de atributos representativos das diversas dimensões competitivas enfrentadas pela empresa no mercado. Os insumos são selecionados dependendo de sua relevância para os objetivos estratégicos. De modo geral, as medidas de produtividade tornam-se instrumentos de auxílio no acompanhamento de operações consideradas estratégicas.

Outras direções foram dadas para modificar o papel e a forma das medidas de produtividade. Neste âmbito encontra-se o artigo de Hayes & Clark (1986) “Why Some Factories Are more Productive Than Others”. Os autores expõem a incapacidade dos sistemas de contabilidade de custo em identificar possíveis problemas e avaliar o desempenho das unidades de negócio. Discorrem as vantagens no uso de medidas de produtividade total para tais fins, congregando-as a com análise de regressão para indagar quais os “fatores gerenciais” responsáveis pela disparidade de produtividade entre fábricas. Demonstram que as raízes das diferenças de produtividade localizam no aprendizado, no investimento em novos equipamentos, na redução do desperdício, redução de produtos em processos, na instabilidade das ordens dadas pela gerência de produção. Como se pode ver estas variáveis são fatores críticos de sucesso competitivo.

As diferenças de produtividade não ocorrem somente entre empresas concorrentes, mas dentro de uma mesma firma pode existir plantas mais eficientes que outras, e conseqüentemente, mais competitivas que seus pares. Este é o assunto do artigo de Chew, Bresnabam & Clark (1990), denominado de “Measurement, Coordination, and Learnig in a

Multiplant Network”. Os autores trabalham com uma cadeia de “comida rápida” que opera dentro dos Estados Unidos, que atua no mesmo segmento de mercado em todo território, ofertando produtos similares e produzidos por um processo idêntico. Esta companhia tem como característica de sua cultura organizacional a crença que cada unidade é singular, e, conseqüentemente, deve possuir uma gerência própria. Este fato impede o fluxo de experiências e inovações entre as diversas plantas, por conseguinte, impede a melhoria contínua e homogênea da produtividade ao longo de toda “cadeia”.

Com o intuito de investigar a influência do aprendizado e da inovação local na variabilidade da produtividade os autores utilizam a análise de regressão. Para tanto ajustam a expressão da produtividade total, adaptando o produto total e os insumos de modo que melhor capturarem exclusivamente os efeitos da diferença de produtividade aferida entre as plantas e não da variância de lucratividade, que é influenciada por aspectos regionais que agem sobre o preço do produto e dos insumos.

5.5 – Algumas Experiências Ilustrativas

Várias empresas e organizações em todo o mundo, que se sentiam insatisfeitas com os antigos métodos de avaliação, tomaram a iniciativa de desenvolver novos sistemas de informação e acompanhamento de suas performance, também chamados de sistemas “espontâneos”. Alguns destes demonstram o aparecimento de uma nova concepção de mensuração. A seguir é elaborada uma descrição de casos considerados exemplares.

5.5.1 - Companhia V

O primeiro deles é descrito em Kaplan (1990), que conta o caso de uma empresa fornecedora de sistemas computadorizados de processamento de informações, na qual a maior parte das instalações é dedicada à linha de montagem de placas de circuitos impressos. Esta firma operava durante vários anos pelo sistema de produção baseado em grandes lotes e a filosofia que comandava a produção era manter as máquinas e os empregados sempre ocupados. O autor descreve vários problemas da firma nas áreas de

planejamento e controle de produção e no departamento de compras. Ilustra, ainda, como o sistema de mensuração do desempenho fundado em medidas tradicionais os realimentavam.

Os gerentes de produção tinham descontentamentos com as medidas tradicionais de desempenho, especialmente no que diz respeito à capacidade destas medidas em gerar e agregar informações importantes para a realização dos objetivos estratégicos da companhia. Tais medidas, na prática, não levavam em conta a perspectiva dos consumidores, e os relatórios gerenciais vinham tarde demais para corrigir os rumos.

Durante dois anos a Companhia V implantou com êxito em sua linha de montagem de placas de circuitos impressos, uma nova filosofia manufatureira, as quais envolveram significativas melhorias operacionais, de qualidade e de redução do tempo de processo. Inicialmente as atividades operacionais continuaram a ter sua performance medidas pelas antigas medidas de eficiência e custos unitários, as quais não apontavam qualquer melhoria. Este evento impulsionou, junto com as frustrações passadas, a introdução de um sistema inovador de mensuração do desempenho.

Também no início foi realizada uma coletânea de fatores críticos de sucesso, caracterizado no quadro abaixo, que foram identificados com a finalidade de aperfeiçoar o sistema de aferição. As medidas de desempenho associadas a estes fatores críticos preservavam indicadores originados no sistema anterior, porém avançava ao reunir medidas de distribuição, confiabilidade, qualidade e recursos humanos.

QUADRO 5.2
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: PLANTA XYZ DA
COMPANHIA V

Fatores Críticos de Sucesso:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Satisfação do consumidor | <input type="checkbox"/> Eficiência de custo |
| <input type="checkbox"/> Realização do cronograma de produção | <input type="checkbox"/> Recursos humanos |
| <input type="checkbox"/> Gerenciamento de material | <input type="checkbox"/> Desenvolvimento de sistemas |

Fonte: Kaplan (1990:28).

Em um estágio posterior de evolução o novo sistema de medidas apresentou uma estrutura hierárquica na qual se avalia, em um patamar superior, os departamentos e centros de trabalho, medindo qualidade, distribuição, tempo de processo e custos. Em um

nível abaixo se aprecia as atividades operacionais em termos de três conjuntos de medidas - satisfação dos consumidores, flexibilidade e produtividade - que são conectados com medidas de participação de mercado e de resultados financeiros. A definição das medidas parte do ponto de vista dos consumidores finais e são manipuladas até os setores responsáveis pelas atividades operacionais.

Observa-se que, nesta situação, se o desempenho da firma é influenciado por tais fatores críticos e ainda se esses fatores fazem parte do vetor das formas de concorrência, então o estudo de caso elaborado por Kaplan (1990), em princípio, era uma análise da competitividade. O problema é que um dos fatores julgados pela Companhia V como o mais importante (eficiência de custo) só seria de fato relevante se o padrão de competição tivesse como um de seus elementos (no caso o mais importante) o preço. Se a competição ocorre como é o caso na arena da diferenciação a eficiência de custo deixa de ser um fator tão determinante.

5.5.2 - Companhia GE (General Electric)

Um dos casos mais interessantes que está relatado³ na literatura especializada é o ocorrido na Companhia GE, um dos maiores produtores globais, com mais de 300.000 empregados, atuando em mais de 350 locais em todo mundo. O caso desta empresa mostra com clareza a íntima relação entre o que se imagina como um novo paradigma competitivo e a montagem de sistemas de informação do desempenho.

Em 1984 a Companhia GE, com o objetivo de promover um salto competitivo, patrocinou mudanças contundentes nos seus métodos de produção, adotando práticas japonesas na gestão do processo produtivo. As reconhecidas melhorias oriundas da adoção de técnicas como *Just in Time*, Automação Computacional e tantas outras, não se faziam presentes nos indicadores baseados em trabalho direto ou utilização de máquinas. O descompasso gerado entre as inovadoras técnicas manufactureiras e o antigo sistema de quantificação de desempenho levou a GE, em 1985, a instituir um grupo de consultores com a missão de desenhar medidas de desempenho alinhadas às rotinas recentemente implantadas.

³ Relatado em Johnson (1990).

O fundamento que direcionou a atuação dos consultores foi que as empresa não competem através de bens e serviços produzidos, mas através do valor que os consumidores percebem nos produtos fornecidos. Portanto, um empreendimento competitivo deve gerar um determinado valor para os consumidores, cujo preço, referendado pelo mercado, deve ser maior do que o custo de produzi-lo.

Do ponto de vista gerencial, ser competitivo implica administrar as fontes geradoras de valor e eliminar, sempre que possível, as atividades que não promovem valor para os consumidores. Esta afirmação motiva três responsabilidades para o sistema de aferição do desempenho: a primeira é a necessidade de fornecimento de informações sobre as atividades operacionais; a segunda é a geração de dados referentes às atividades que provocam gastos e não adicionam valor; a terceira é a necessidade de ser um instrumento de motivação para a identificação e supressão de atividades que apresentam desperdícios.

Em 1986 o grupo de consultores havia formulado a estrutura do novo sistema de medidas, escolhendo uma linha de produção de planta produtora de diversos bens eletrônicos, iniciando sua implantação no começo de 1987.

A implantação do novo sistema de medidas significou a própria construção de medidas adequadas ao ambiente em que a empresa se insere e o acompanhamento do impacto deste na organização como um todo. O sistema de medidas de desempenho criado pela GE é peculiar da linha de produção escolhida para a experiência. Sua relevância encontra-se na generalidade de sua concepção de mensuração do desempenho que foi formulada.

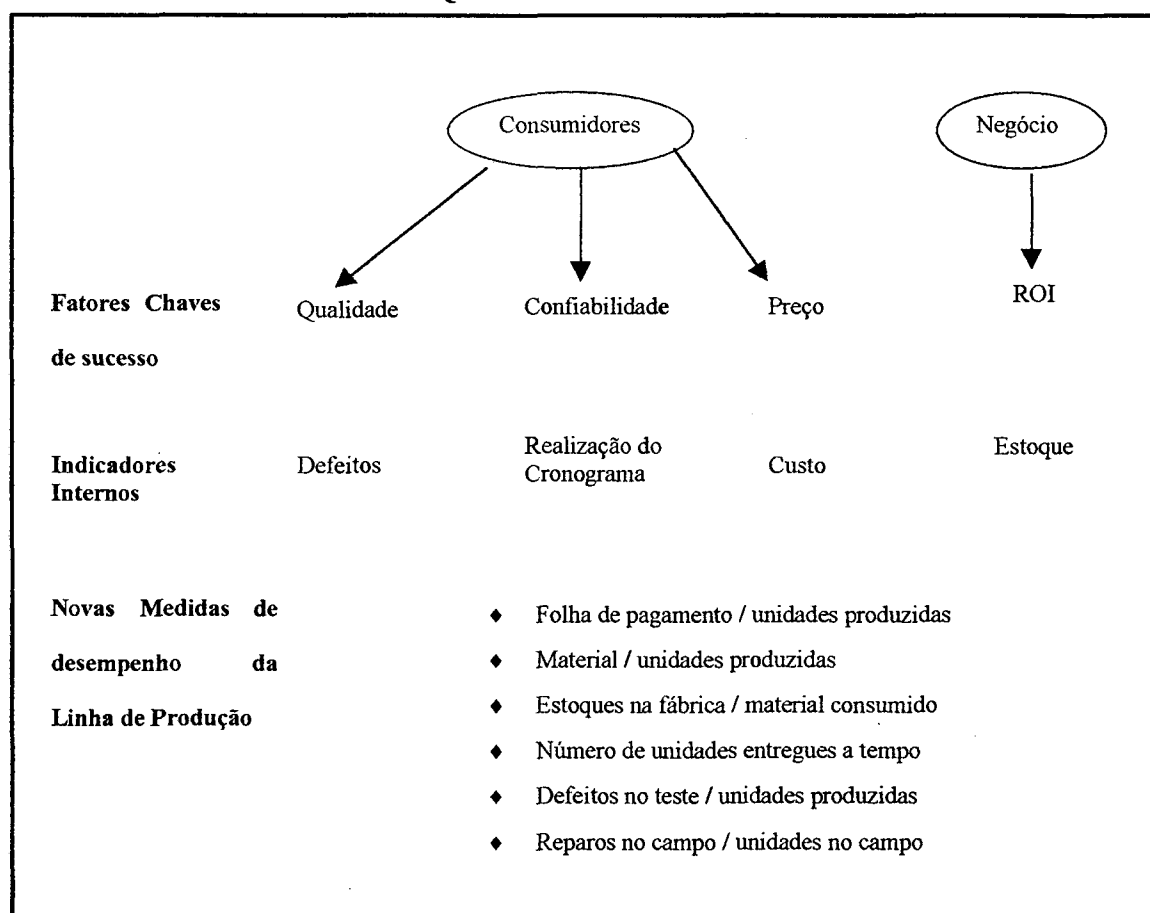
O primeiro passo foi a construção de novas medidas, e isto foi iniciando pela identificação (tomando uma perspectiva externa) de medidas vinculadas aos fatores chaves para o sucesso competitivo da empresa. Foi focalizado, por um lado, os atributos contidos nos produtos ou serviços fornecidos, que geram valor para os consumidores. Por outro lado, levou-se em conta a contribuição que a linha de produto proporciona aos objetivos do empreendimento. Isto significa que deveria existir um conjunto de medidas relativas aos consumidores e outro relativo ao negócio, estas de caráter financeiro. Contudo, ambos os conjuntos deveriam estar vinculados as medidas de desempenho operacional.

A condução das medidas externamente enfocadas na direção de medidas de desempenho operacional (internas) tinha como preceito o fato de que enquanto as medidas de desempenho operacional demonstram melhorias, os fatores chaves de sucesso deveriam acompanhar sua evolução. Assim, sempre que uma atividade não geradora de valor para os

consumidores fosse eliminada ou encolhida, as medidas de desempenho operacional deveriam apresentar melhoria.

O segundo e terceiro passos estão estreitamente ligados. Refere-se à fase de atuação do modelo. No segundo passo a empresa deve “vasculhar” as atividades que demandam trabalho da manufatura e apreciar a contribuição que cada atividade proporciona ao valor criado, indagando se estas adicionam valor ou originam desperdício. O terceiro é uma consequência imediata do segundo e consiste em identificar e eliminar geradores de trabalho que exigem atividades que são fontes de desperdícios.

DIAGRAMA 5.1
HIERARQUIA DAS MEDIDAS NA GE



Fonte: Johnson (1990:69).

O diagrama 5.1 descreve a estrutura do modelo montado para a GE e relaciona os fatores de sucesso chaves para o cliente e para o negócio, às medidas específicas de desempenho operacional da linha de montagem.

Tal como no caso da companhia V, o modelo utilizado na GE também procurou adaptar a estratégia de produção da firma aos fatores críticos julgados mais relevantes. No caso, porém, houve uma (explícita) separação entre os aspectos internos e externos, o qual caracteriza ao padrão de concorrência.

O padrão de concorrência, lembrando, é um vetor que contém as diversas formas de concorrência (preços, diferenciação etc) e define-se uma empresa competitiva como sendo aquela cuja estratégia competitiva mais se adapta a tal padrão. Ocorre que normalmente os aspectos externos designam as formas de concorrência, ainda que, os aspectos internos exerçam um papel importante no processo competitivo. Sucede que, em alguns setores, como o de eletrônica profissional, ter mão de obra qualificada implica melhores produtos e, com isso, ganhos de competitividade. Em outras palavras, os fatores internos são, muitas vezes indiretamente, fatores determinantes do padrão de concorrência, ainda que não possa ser explicitamente mostrado sua relação no preço, no esforço de venda etc, que são os elementos mais freqüentes no padrão de concorrência. Assim, é importante se atentar sobre o foco do processo competitivo.

5.5.3 - O Caso BNDES/PNUD

No Brasil, as idéias da tendência internacional foram sintetizadas e divulgadas a partir de um estudo encomendado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES - e patrocinado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD, com o apoio técnico dos consultores Regis Bonelli, Paulo Fernando Fleury e Winston Fritsch.

O empenho do BNDES na montagem de sistemas de avaliação e acompanhamento do desempenho competitivo no nível da firma é fruto do papel que o banco exerce frente à política industrial no Brasil e de sua insatisfação com os indicadores de competitividade do tipo “taxa de auto-suprimento ou custo unitário relativo da mão-de-obra”. Estes indicadores são calculados em níveis agregados e se relacionam com fatores de cunho macroeconômico, não identificando as causas microeconômicas da competitividade das empresas.

O estudo do BNDES foi denominado *indicadores de competitividade ao nível da firma*, sendo iniciado em 1992, dividindo-se em duas etapas. A primeira etapa tratou da elaboração de conceitos teóricos amparados fundamentalmente na literatura internacional, cujos resultados foram publicados no Texto para Discussão do BNDES nº 5. A segunda etapa consistiu em uma pesquisa de campo com a finalidade de obter dados que permitissem o desenvolvimento de uma metodologia que fosse capaz de analisar as estratégias competitivas e, de permitir a elaboração de um conjunto de indicadores de desempenho operacional das firmas em ramos industriais considerados importantes pelo BNDES.

Como proposição da fase de formulação conceitual os autores sugeriam duas maneiras possíveis de serem adotadas simultaneamente pelo Banco. A primeira maneira se coloca quando o Banco tem por objetivo o acompanhamento de uma empresa ou comparação do seu desempenho com as demais integrantes de determinado ramo industrial ao longo do tempo. Neste caso, sugere-se a utilização de indicadores de produtividade total em sua expressão mais corriqueira, conforme apresentada na equação (2.5).

A segunda maneira encontra-se na esfera dos indicadores não-tradicionais de competitividade das empresas. Esta se imporia quando o objetivo fosse analisar o desempenho competitivo de uma firma e o qual abrangeria duas etapas: no momento inicial procede-se a análise das estratégias competitivas do segmento industrial e posteriormente a definição dos indicadores adequados para a monitoração da performance competitiva da firma.

Dois pontos de caráter metodológico, que envolvem as dificuldades inerentes à operação dos indicadores escolhidos e o risco de perda de relevância temporal dos resultados obtidos, merecem ser melhor discutidos.

O primeiro ponto é que as *“dimensões competitivas relevantes serem específicas de cada firma e variarem ao longo do tempo. (...) Desta forma, a escolha dos indicadores deveria ser precedida pelo claro entendimento da estratégia e estrutura da firma”* (Bonelli et al, 1992:35). O que se coloca é que as dimensões competitivas que são o ponto de partida para a sistematização das medidas de competitividade que são definidas no âmbito da formulação estratégica da empresa e quando esta atua, ao longo do tempo, adotando às mudanças no ambiente produtivo. A própria estrutura da empresa tende a evoluir em uma trajetória incerta conforme as estratégias anteriormente executadas e os desempenhos já alcançados. Ao contemplar a natureza dinâmica do processo concorrencial, interno e externo à empresa, ressalta-se sua influência sobre o desempenho competitivo da firma e

sobre a instabilidade do grau de importância atribuída às diversas dimensões competitivas, fato que resultaria em perda do significado intertemporal dos indicadores de desempenho.

O segundo ponto aborda a consecução dos dados e os parâmetros de apreciação do desempenho. Quando a intenção é avaliar o desempenho interno de uma empresa e seu comportamento no tempo, a coleta dos dados se daria basicamente junto à própria firma. Por outro lado, nasce do conceito de competitividade provindo do *benchmarking* a necessidade de comparação dos resultados da empresa avaliada com o seu principal competidor (real ou potencial), o que levaria a uma busca externa dos parâmetros. As fontes externas de informações são mais destacadas nos termos dos indicadores não-tradicionais de competitividade.

Neste sentido, o sistema de acompanhamento da competitividade no nível da firma deve estar lastreado nas dimensões competitivas (fatores-chave de sucesso). Entendendo que o peso das diferentes dimensões na performance competitiva no nível da firma depende do segmento industrial e das escolhas estratégicas realizadas pelas empresas. Sendo que as dimensões competitivas consideradas relevantes no segmento industrial elegem vários indicadores de desempenho operacional que serviram para mensurá-las e balizar a avaliação da performance competitiva das firmas. Vale como nota, *“uma análise empresarial, com base em indicadores de desempenho operacional, deve ser feita ao nível de unidades de negócio e de linhas de produtos”* (Café et al, 1995:71).

Um dos principais méritos da pesquisa BNDES/PNUD foi a identificação das principais dimensões competitiva, ordenando-as segundo seus respectivos graus de importância dado pelas empresas e paralelamente identificando os principais programas e tecnologias adotadas, listando-as segundo sua ordem de importância. O que se buscava claramente era a conexão entre as dimensões apontadas como estrategicamente significantes e os esforços feitos por empresas no desenvolvimento de suas capacitações. Contudo, o resultado que se almejava não se fez presente com tanta nitidez, em alguns casos até contraditório.

Os quadros (5.3 e 5.4) abaixo descrevem as principais dimensões apontadas e os programas e tecnologia trabalhadas para os setores de autopeças e papel de imprimir e escrever.

QUADRO 5.3
DIMENSÕES COMPETITIVAS E ESFORÇO COMPETITIVO:
EMPRESAS DO SETOR DE AUTOPEÇAS

Principais dimensões competitivas, em ordem decrescente de importância	Principais programas e tecnologias adotados pelas empresas, em ordem decrescente de importância
<ul style="list-style-type: none"> •Produtos com maior grau de conformidade; •Custos de produção mais baixos; •Melhor qualidade na percepção do cliente; •Entregas mais rápidas e confiáveis; •Atendimento superior aos clientes; •Produtos com melhor desempenho; •Maior agilidade no lançamento de produtos •Gama de produtos mais ampla. 	<ul style="list-style-type: none"> •Relações trabalhistas; •Fabricação <i>just-in-time</i>; •Uso do conceito de minifábricas ou fábricas dentro de fábricas; •Entrega <i>just-in-time</i>; •Treinamento / educação em grupo; •Implementação do trabalho em grupo; •Programa de saúde e segurança no trabalho; •Redução do tempo de transição; •Redução do <i>lead time</i>; •Controle estatístico de processo (CEP); •Multifuncionalidade; •MRP; •Rearranjo em células.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Café et al (1995)

QUADRO 5.4
DIMENSÕES COMPETITIVAS E ESFORÇO COMPETITIVO:
EMPRESAS DO SETOR DE PAPEL DE IMPRIMIR E ESCREVER

Principais dimensões competitivas, em ordem decrescente de importância	Principais programas e tecnologias adotados pelas empresas, em ordem decrescente de importância
<ul style="list-style-type: none"> •Entregas mais rápidas e confiáveis; •Atendimento superior aos clientes; •Produtos com maior grau de conformidade; •Produtos com melhor desempenho; •Custo de produção mais baixo •Melhor qualidade na percepção do cliente; •Maior agilidade no lançamento de produtos; •Gama de produtos mais ampla. 	<ul style="list-style-type: none"> •Programa de conservação ambiental; •Sistema digital de controle distribuído (SDCD) •Controle estatístico de processo (CEP); •Serviço pós-venda; •Parceria com fornecedores; •Parceria com clientes; •Relações trabalhistas; •Implementação do trabalho em grupo; •Redução do <i>lead time</i>; •Reengenharia; •Programa de saúde e segurança no trabalho; •Programa de conservação de energia; •Treinamento / educação em grupo; •Terceirização; •Redução do número de fornecedores.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Café et al (1995)

Convém destacar que em nenhum dos dois casos a dimensão competitiva eleita como a mais proeminente não recebe a atenção de programas específicos na mesma intensidade que seria suposto. No setor de autopeças a dimensão competitiva “conformidade do produto” não aparece contemplada com qualquer programa de desenvolvimento de produto junto aos clientes. No setor de papel de imprimir e escrever a dimensão competitiva baseada em manufatura “prazo e confiabilidade” não tem qualquer ligação com “programa de conservação ambiental”, apontado como o programa que mereceu maior esforço por parte do setor. Nestes termos, a intenção do BNDES de estabelecer os programas e tecnologias bem sucedidos na alavancagem do desempenho competitivo das empresas, e por outro lado, programas que estivessem vinculados as dimensões, seria de improvável concretização.

Apesar dos tropeços do “*projeto indicadores de competitividade ao nível da firma*” tinha aporte institucional e o devido aporte acadêmico. A experiência se mostrou rica em muitos aspectos. Apresentou resultados animadores em relação à possibilidade de utilização das dimensões competitivas na investigação das fontes de sucesso competitivo no nível da firma, alertou para os problemas originados pela diversidade de medidas de desempenho operacional em uso corrente pelas empresas, entre outros pontos importantes.

5.6 - Sistemas Formalizados pela Tendência Internacional para Avaliação do Desempenho Competitivo no nível da Firma

Na tendência internacional não se encontra apenas experiências e esquemas desenvolvidos pela iniciativa “espontânea” das empresas. Pelo menos duas formulações para montagem de sistemas de avaliação do desempenho competitivo foram construídas com maior rigor científico, amparadas nas observações que os proponentes fizeram a partir de suas atuações enquanto consultores de empresas e do refinamento acadêmico que eles possuíam enquanto professores de importantes instituições de ensino nos Estados Unidos. Uma proposição é exposta por Robert H. Hayes, Steven C. Wheelwright e Kin B. Clark ao longo de três livros, e em especial em *Dynamic Manufacturing: creating the learning organization*. A outra formulação de sistema de medidas de desempenho foi arquitetada por Robert S. Kaplan, David P. Norton, que a intitulou de *Balanced Scorecard* (cartão de marcação de pontos), esta última foi divulgada em artigos publicados na Harvard Business Review e posteriormente em

um livro. Este dois sistema de medidas de desempenho competitivo tiveram grande repercussão, promovendo o surgimento de novas propostas de sistema de medidas de desempenho competitivo.

5.6.1 - O Sistema Baseado na Estratégia de Manufatura⁴

Podemos nomear a primeira concepção de “análise do desempenho competitivo baseado nas capacidades manufatureiras”. Os autores Hayes, Wheelwright e Clark entendiam que um sistema de medidas de desempenho tem o papel de gerar informações demandas pela manufatura ao proceder a criação de vantagens competitivas. Estas informações têm caráter interno e externo. O caráter interno se expressa pelo discernimento do modo como são executadas e da evolução do desempenho operacional, das atividades correlacionadas diretamente com a estratégia manufatureira escolhida. O caráter externo é motivado pela necessidade de compreender as vantagens competitivas detidas pelas empresas, que somente se revelam pelo cotejamento entre uma determinada firma com seus adversários, com respeito às capacidades manufatureiras as quais sua estratégia esta baseada.

Na concepção do trio de professores a avaliação da posição competitiva de uma determinada firma deve focalizar a análise das capacidades manufatureiras ao longo das dimensões competitivas⁵. Promovendo a compreensão da contribuição que estas capacidades oferecem ao sucesso competitivo global da empresa, no seu segmento de mercado alvo. Pressupõem-se, como heurística operacional, que a análise transversal dos modos de competição com as capacidades manufatureiras apresentadas pelas empresas permite a visualização de suas posições competitivas frente à indústria.

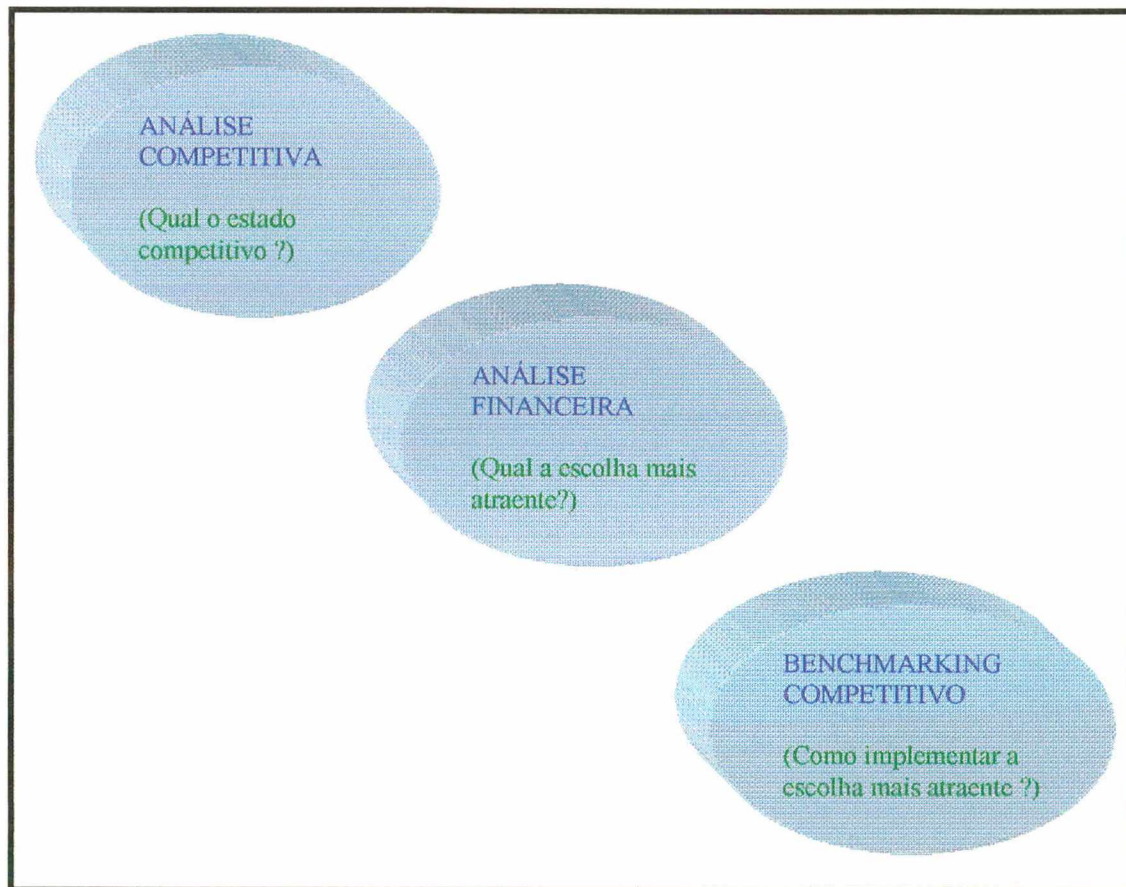
A análise competitiva proposta contém três elementos organizados sequencialmente, de tal modo que cada elemento serve de subsídio para o que se sucede. Sua formulação perpassa os limites do estado competitivo, indo até o planejamento de futuras ações estratégicas ao atribuir responsabilidades para a tarefa manufatureira. Busca referendar as ações estratégicas sugeridas no decorrer da análise ao projetar lucratividade esperada e cria

⁴ Esta secção está baseada em Hayes & Wheelwright (1984), Hayes, Pisano & Upton (1996) e Hayes, Wheelwright & Clark (1988).

⁵ O termo dimensões competitivas é empregado por não se distinguir das dimensões de competitividade das dimensões de competência.

padrões externos de desempenho operacional. Os elementos da análise competitiva baseada na manufatura são: (1) Análise Competitiva do Padrão de Decisão na Manufatura; (2) Análise Financeira das Opções Estratégicas; (3) Benchmarking Competitivo.

DIAGRAMA 5.2
TRÊS ELEMENTOS DA ANÁLISE DO DESEMPENHO COMPETITIVO
BASEADO NAS CAPACIDADES MANUFATUREIRAS



Fonte: Elaborado pelo autor.

5.6.1.1 - Análise Competitiva

O primeiro elemento da análise competitiva pode ser citado como uma avaliação da posição competitiva da manufatura fundamentada nas prioridades competitivas. Esta heurística permite que a firma, ao se localizar dentro dos limites das dimensões e focalizar um ou dois critérios, façam parte de sua orientação estratégica, reconheça sua posição frente as demais participantes do mercado. Tanto em termos dos requerimentos de sua própria estratégia como em termos das ações executadas pelos rivais.

Neste sentido, o primeiro elemento realiza uma revisão objetiva do padrão fundamental de decisão na manufatura, com o intuito de apreciar se este padrão de decisão se traduz em capacidades manufatureiras e em vantagens competitivas. O padrão de decisão estrutural - capacidade, instalações, tecnologia, integração vertical - e infra-estrutural - recursos humanos, qualidade, planejamento da produção, organização - comandam a trajetória das capacitações retidas e o desempenho apresentado pela firma ao longo do tempo.

A consistência entre estes padrões - estruturais e infra-estruturais -, capacitações e as vantagens competitivas almejadas, desenham o potencial competitivo de uma determinada empresa. Bem como, o entendimento do padrão de decisão dos concorrentes, descortina suas estratégias de manufatura e proporciona a percepção do seu comportamento tático e estratégico global.

Como instrumento de guia na análise, os autores fornecem uma esquematização dos procedimentos a serem dados, quando do estudo do padrão de decisão da manufatura e do posterior confronto dos méritos entre os participantes do jogo de mercado. Compõem este esquema um quadro (5.5) principal que resume os passos a serem dados durante a análise e um quadro auxiliar que descreve as categorias do padrão de decisão estratégica na manufatura entre as empresas.

QUADRO 5.5

ANÁLISE COMPETITIVA DO PADRÃO DE DECISÃO NA MANUFATURA.

Passo 1: Estabelecer a estrutura.

- A. Identificar os principais modos de competição.
- B. Gerar uma lista completa dos competidores (reais ou potenciais).
- C. Selecionar um subconjunto representativo para o estudo.

Passo 2: Análise dos dados dos competidores selecionados.

- A. Estratégia de manufatura por elementos: evidência, fontes, *drives*.
- B. Discernimento de cada elemento.

Passo 3: Avaliação competitiva global.

- A. Comparação das firmas.
- B. Comparação dos modos de competição.
- C. Análise transversal das firmas e dos modos (você mesmo versus o intervalo completo de competidores).

Passo 4: Resposta competitiva da manufatura.

- A. Conclusão vinda acima.
 - B. Implicações para uma estratégia de manufatura.
 - C. Plano de ação.
-

FONTE: Hayes, Wheelwright & Clark (1988:149).

Aqui é descrito o primeiro e terceiro passo, devido a sua importância na determinação da posição competitiva das empresas.

O primeiro passo na análise competitiva do padrão de decisão é o estabelecimento da estrutura da indústria através da identificação das formas de competição e dos concorrentes. O reconhecimento dos modos pelos quais se procede o processo concorrencial significa a visualização das dimensões competitivas atuantes em determinado mercado e dos seus respectivos intervalos de desempenho realizado pelas empresas. Na identificação dos competidores o objetivo é a percepção das ameaças corriqueiramente sofridas pela criação de uma lista contendo os opositores reais e potenciais e dos seus respectivos resultados frente as dimensões competitivas, selecionando-se um subconjunto representativo dos principais modos de competição.

O terceiro passo que se segue ao inquérito, é a avaliação competitiva global, neste a organização deve questionar a habilidade da manufatura em suportar a estratégia implementada e quais os caminhos que a atividade manufatureira deve percorrer para gerar vantagens competitivas, o terceiro passo análise competitiva do padrão de decisão na manufatura compõem-se de três etapas.

A primeira etapa é a comparação entre os pares, através dos seus respectivos padrões de decisão. A segunda etapa é a comparação dos modos de competição, ou mais especificamente das dimensões competitivas, indagando sobre as suas respectivas influências no sucesso das empresas. A terceira etapa serve-se das ponderações reunidas acima, em uma análise transversal que confronta a firma investigadora com o espaço definido pelo desempenho operacional dos concorrentes, tendo em mente o binômio capacitação X vantagens competitivas. Com efeito, ao final deste passo julga-se que a empresa responsável pela análise competitiva compreenda sua posição relativa frente as demais componentes da indústria e o conjunto das ameaças e oportunidades presentes no mercado.

Segundo os autores este tipo de abordagem frequentemente revela três panoramas gerais que pode caracterizar o padrão competitivo de qualquer indústria. Para fins didáticos tomemos o exemplo hipotético do livro *Dynamic...* (Hayes et al, 1988:356). O primeiro padrão é denominado de modo de “*catch-up*”, este se refere à situação em que a função manufatureira necessita de promover um salto competitivo, pois falha em responder ao desempenho dos principais concorrentes ao longo das cinco dimensões competitivas em vigor no mercado. Nesta situação a empresa sofre pressões por melhorias em todas as direções, não

só as de sua preferência estratégica, como também nas demais, por apresentar um resultado abaixo do mínimo exigido nos espaços do desempenho.

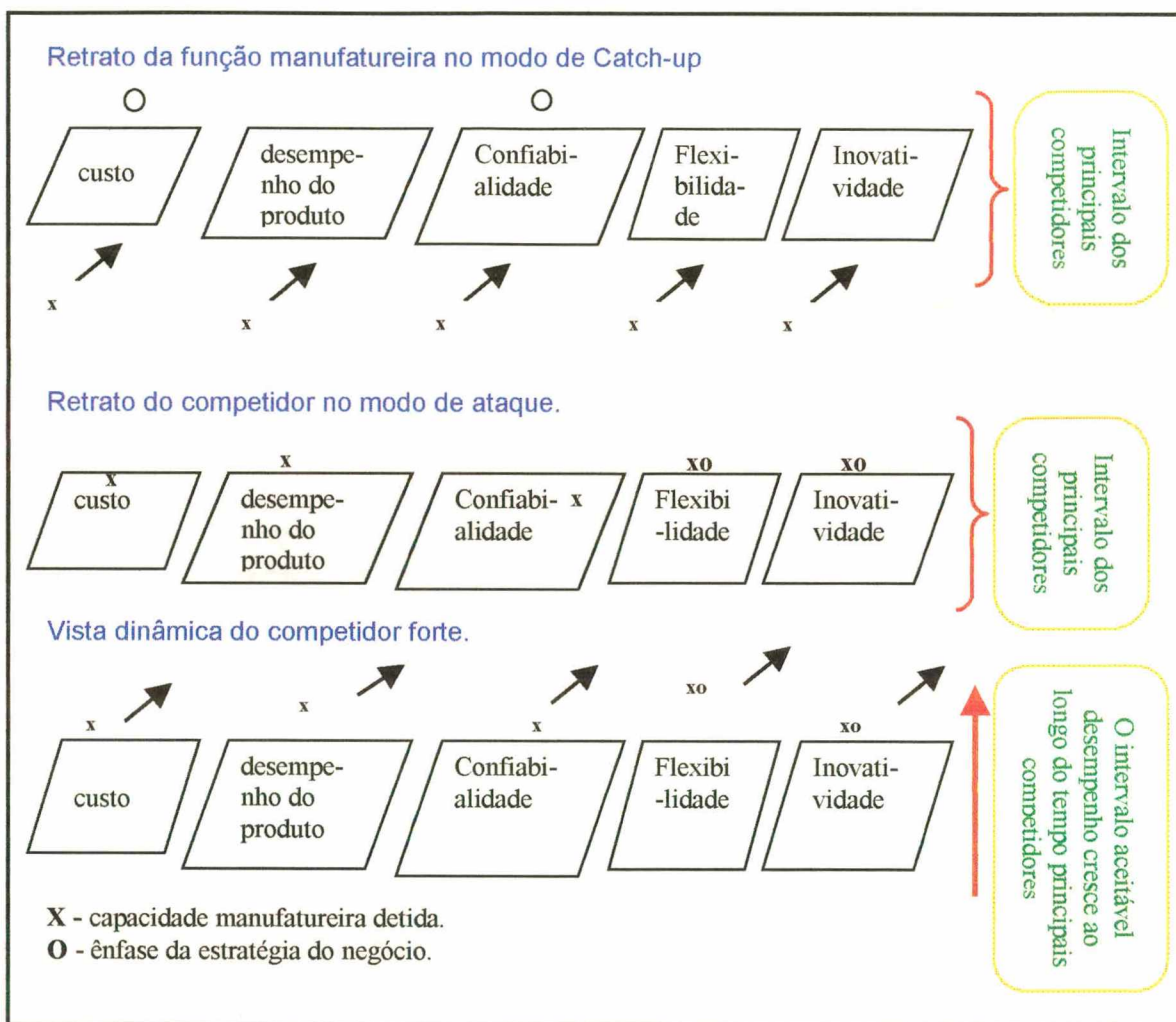
O segundo é padrão referido como modo de ataque, comenta a situação na qual a função manufatureira é forte e, concomitantemente, consistente com os objetivos da estratégia escolhida. No exemplo a empresa não só tem um desempenho superior nas dimensões flexibilidade e inovatividade como também se coloca no limite superior das demais dimensões. Conseqüentemente a empresa que incorpora este modo é vigorosa nas vantagens competitivas correntes e procura criar novas.

O terceiro padrão representa a dinâmica atuante no ambiente produtivo contemporâneo. Neste panorama o intervalo de desempenho aceitável para cada dimensão competitiva, presente no mercado, são continuamente erguidos ao longo do tempo pelo vetor de força da rivalidade interna da indústria e pelo vetor das expectativas de satisfação dos consumidores. Qualquer organização que se encontre dentro deste meio é obrigada a evoluir continuamente suas capacidades manufatureiras ao longo de todas das dimensões competitivas para no mínimo sobreviver no segmento de mercado, neste desenho da realidade não afasta a necessidade de definição de elementos que receberam ênfase no esforço estratégico.

De um modo geral o primeiro elemento desvenda a posição competitiva de uma empresa em relação aos seus adversários através do uso das dimensões competitivas como baliza. Estes parâmetros são resultantes das interações originadas dos anseios dos consumidores, da rivalidade interna e da bagagem tecnológica existente na indústria.

A heurística da avaliação da competitividade pelo uso das dimensões avança na investigação dos condutores da competitividade ao: patrocinar o discernimento da natureza das diferentes estratégias de manufaturas presentes no mercado, buscar o estabelecimento da ligação entre capacidades manufatureiras e o desempenho competitivo global; e, demonstrar a habilidade das firmas em converter sua capacidades em vantagens competitivas. E como resultado desta série de atributos o sistema de medida de desempenho proposto releva um conjunto de possibilidades de mercado que estão a disposição da companhia, e muitas vezes não se manifestam.

DIAGRAMA 5.3
PADRÕES COMPETITIVOS GENÉRICOS



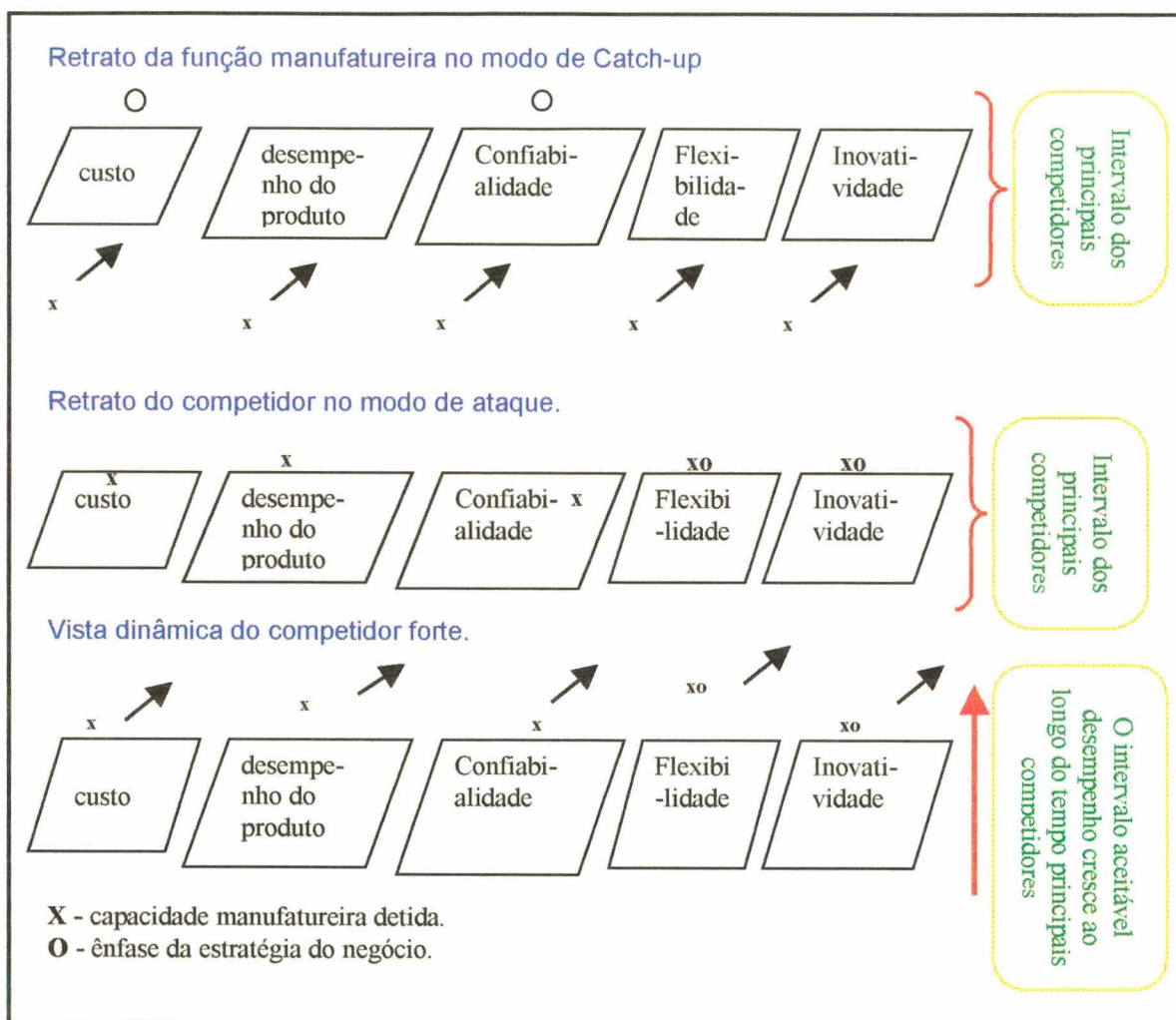
Fonte: Hayes, Wheelwright & Clark (1988:356).

5.6.2 - O Balanced Scorecard⁶

O sistema de medidas de desempenho que alcançou maior notoriedade foi o “Balanced Scorecard” - BSC - (cartão equilibrado de marcação de ponto), estando entre as 25 ferramentas de gestão mais utilizadas no mundo. Este esquema foi desenvolvido a partir do projeto de pesquisa denominado “Measuring Performance in the Organization of the Future”. O motor deste projeto era o sentimento que os indicadores tradicionais se tornavam obsoletos,

⁶ Esta secção esta baseada em Kaplan & Norton (1992, 1993, 1996a, 1996b, 1997).

DIAGRAMA 5.3
PADRÕES COMPETITIVOS GENÉRICOS



Fonte: Hayes, Wheelwright & Clark (1988:356).

5.6.2 - O Balanced Scorecard⁶

O sistema de medidas de desempenho que alcançou maior notoriedade foi o “Balanced Scorecard” - BSC - (cartão equilibrado de marcação de ponto), estando entre as 25 ferramentas de gestão mais utilizadas no mundo. Este esquema foi desenvolvido a partir do projeto de pesquisa denominado “Measuring Performance in the Organization of the Future”. O motor deste projeto era o sentimento que os indicadores tradicionais se tornavam obsoletos,

⁶ Esta secção esta baseada em Kaplan & Norton (1992, 1993, 1996a, 1996b, 1997).

seu objetivo era desenvolver um novo modelo de mensuração do desempenho (Kaplan & Norton, 1997).

O *Balanced Scorecard*, uma ferramenta gerencial privilegiada na atualidade, é confundida freqüentemente como um sistema de gestão de competitividade. Este engano não pode perdurar visto que seu criadores o define como um *sistema de informação para gestão estratégica*⁷. Um instrumento de comunicação e coordenação de esforços estratégicos, especialmente útil nas situações de mudança organizacional.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de traduz a visão e os objetivos estratégicos da empresa em um conjunto consistente de medidas de desempenho. Um colimador cuja natureza intrínseca é multidimensional, pois analisa o desempenho da empresa em quatro perspectivas: financeira (dos acionistas⁸), dos clientes, dos processos internos, aprendizado e crescimento⁹. A significativa distinção, propagandeada pelos seus realizadores, em relação aos esquemas de medidas usuais era que os antigos geravam medidas em processos *ad hoc* a estratégia, enquanto o *scorecard* originava-se nos objetivos estratégicos e na agenda competitiva.

A estrutura do *scorecard* coliga medidas financeiras tradicionais, que são resultantes das ações anteriormente realizadas, com medidas de caráter operacional, que representa os vetores que alavancam o desempenho financeiro no futuro. A construção do “balanced scorecard” transpõem a estratégia idealizada pela empresa nas quatro perspectivas - dos consumidores, dos processos internos, das atividades de aprendizado e crescimento - em termos de objetivos e medidas.

O termo “equilibrado” refere-se ao fato que esta abordagem se sustenta em um conjunto harmônico de medidas, que contrabalança forças de natureza externas representadas nas perspectivas dos acionistas e dos clientes, e forças de natureza interna abordada nas perspectivas dos processos internos e da aprendizagem e crescimento. Bem como, contrabalança medidas de resultados (estado) com medidas que determinam o desempenho futuro (vetores).

⁷ Kaplan, R., S. Norton, D., P. Using The Balanced Scorecard As Strategic Management System. *Harvard Business Review*, January / February, 1996.

⁸ Os termos perspectiva financeira e perspectiva dos acionista são utilizados alternadamente segundo ordem de conveniência.

⁹ Até o artigo de 1996 na HBR, os autores denominavam esta perspectiva de inovação e aprendizado.

As medidas financeiras e não-financeiras que integram o “balanced scorecard” seguem um processo hierárquico ditado pela missão e estratégia da organização, suas medidas estão entrelaçadas em uma cadeia de causa e efeito que vincula o objetivo primário de sucesso financeiro com as ações que devem ser executadas.

A montagem do “balanced scorecard” parte da tradução da estratégia da empresa em objetivos específicos, pelo estabelecimento de metas para a perspectiva financeira e dos clientes, seguindo-se a identificação de objetivos e medidas para os processos internos, ao final tem-se a perspectiva do aprendizado e crescimento que estabelece os investimentos que ergueram os resultados financeiros no futuro. Cada perspectiva tem por finalidade responder questões específicas que são retiradas da visão e estratégia.

Desta forma, um dos requerimentos deste sistema é a utilização de um número restrito de medidas em cada uma das perspectivas, exigindo dos executivos responsáveis pela sua elaboração um maior foco na visão estratégica, selecionando, assim, somente aqueles indicadores considerados como críticos para aferir os fatores que geram vantagens competitivas e inovação na empresa.

Para cada perspectiva são elaborados dois conjuntos de indicadores: As medidas de resultados e os vetores de desempenho. As medidas de resultado (estado, ocorrência, essenciais ou genérica¹⁰), que tem por finalidade de avaliar e acompanhar o estado atual, os resultados apresentados, em cada perspectiva, refletem metas semelhantes observadas em muitas empresas. A identificação das medidas de resultado emana da pergunta: Como saberíamos que nossa empresa alcançou seus objetivos estratégicos na perspectiva (X). Os vetores de desempenho (medidas de tendência, ou medidas estratégicas), que têm por finalidade descrever e acompanhar aqueles vetores considerados responsáveis pela performance futura de cada perspectiva, estas medidas têm uma natureza específica por ser originada na estratégia de cada organização.

A perspectiva financeira diz respeito ao estado de satisfação do objetivo primário de qualquer empresa, suas medidas relatam a consequência dos atos gerenciais já consumados, interpretando a eficiência na qual a estratégia, implementação e execução em influenciar positivamente o desempenho financeiro. O estabelecimento dos objetivos e indicadores para a perspectiva financeira define explicitamente a expectativa de lucratividade e norteia os objetivos e metas para as demais perspectivas.

¹⁰ Nomenclatura destas medidas alternam segundo a conveniência dos autores.

A perspectiva dos clientes, deve a princípio identificar os segmentos e mercados alvos nos quais pretende competir, traduzindo sua visão e estratégia, para estes ramos de mercado, em objetivos e medidas. Existem duas categorias elementares de medidas que desenham a perspectiva dos clientes - medidas de caráter genérico, de uso habitual, e medidas dos vetores de desempenho, ou medidas estratégicas, que se originam na proposta de valor da firma para o mercado. Nesta perspectiva tanto as medidas básicas - participação em conta, fidelidade, etc. - quanto as medidas referentes à proposta de valor da empresa são tanto esclarecedoras quanto for o alinhamento destas com os segmentos alvos da empresa.

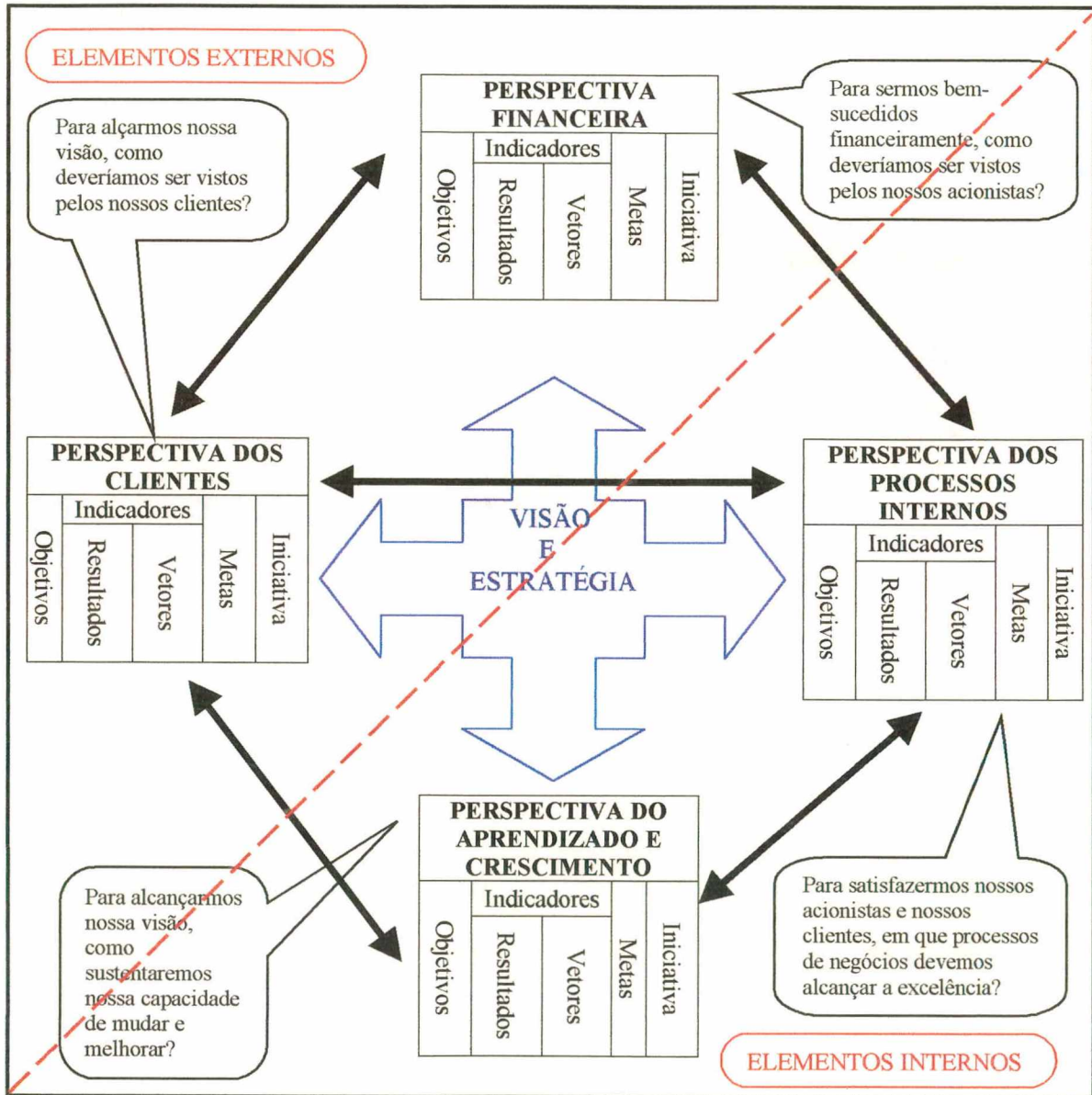
A perspectiva dos processos internos sucede a formulação dos objetivos e medidas das perspectivas dos acionistas e dos clientes e sua finalidade é identificar quais os processos internos essenciais para realização destes objetivos e medidas. Os atores da construção do *balanced scorecard* têm como tarefa prévia a identificação do núcleo de competência da empresa, das tecnologias mais apropriadas para responder as expectativas dos consumidores, estabelecendo os processos em que é pertinente a busca da excelência.

Esta seqüência de montagem do *balanced scorecard* dentro de uma cadeia de relações de causa e efeito assegura uma coerência métrica entre as diferentes perspectivas. Com efeito, os objetivos e medidas da perspectiva dos acionistas e clientes deve estar alinhadas com os objetivos e medidas dos processos internos.

As perspectivas financeiras, clientes e dos processos internos indica o hiato existente entre o conjunto de capacitações dos recursos humanos, sistemas de informação e motivação/alinhamento retidas no presente e o conjunto requerido pela estratégia da organização para o futuro. A perspectiva do aprendizado e crescimento vem ao encontro desta demanda ao identificar a infra-estrutura que a organização deve edificar, se pretende crescer e melhorar seus processos e resultados a longo prazo. Os objetivos e medidas desta perspectiva têm por desígnio orientar as atividades relativas aos processos de aprendizagem e crescimento.

A perspectivas de aprendizado e crescimento tem como tema central o estado dos recursos humanos, com o capital intelectual, e os meios que a organização fornece para a plena atuação dos seus colaboradores. Desta forma, os objetivos e medidas giram freqüentemente em torno de três categorias - capacidades dos funcionários; capacidade dos sistemas de informação; motivação, empowerment e alinhamento - que são os vetores de desempenho desta perspectiva, a partir destes são elaboradas as medidas estratégicas.

DIAGRAMA 5.4
ESTRUTURA DO BALANCED SCORECARD: VÍNCULOS DAS MEDIDAS DE DESEMPENHO



FONTE: Elaborado pelo autor, baseado em Kaplan e Norton, D. (1991, 1992, 1993, 1996a, 1996b, 1997).

5.6.2.1 - Influência do BSC sobre Outros Sistemas de Medidas

O *balanced scorecard* inspirou o debate e o surgimento de novos sistemas de acompanhamento da performance de variáveis estratégicas. Estes recém construídos esquemas não refutavam o caráter multidimensional da mensuração, questionavam o prisma

toma pelos autores do BSC, as quatro perspectivas, advogavam outros enfoques mais sintonizados com o “espírito” das organizações pós-modernas. Dois exemplos descritos a seguir ilustram este comportamento, os mesmos fazem referência direta ao BSC.

O primeiro exemplo de sistema alternativo ao BSC é de autoria de Atkinson, Waterhouse, Wells denominado de *Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement*, divulgado em um artigo publicado na Sloan Management Review em 1997. A argumentação teórica em que se baseia este esquema é que as organizações contemporâneas se caracterizam por uma complexa rede de contratos, que tanto podem ser implícitos quanto explícitos, que se estabelecem ao longo do tempo entre a organização e seus atores. Em qualquer organização existe pelo menos cinco grupos de atores - proprietários, clientes, empregados, fornecedores e comunidade - e cada um destes mantém uma relação de troca de responsabilidade por recompensa, ou seja, um contrato com a organização.

Os objetivos organizacionais são definidos em função da natureza destes contratos. Os objetivos primários são aqueles referentes à satisfação dos anseios dos proprietários, os objetivos secundários são aqueles que estão vinculados com os demais atores e que contribuem para a realização dos objetivos dos proprietários. Após a identificação dos atores e seus respectivos contratos com a organização, e os correspondentes processos organizacionais internos que levam a consecução dos objetivos secundários se procede a arquitetura do sistema de aferição. Para cada grupo de atores é instituído um conjunto de medidas de resultados e indicadores de vetores de desempenho.

O sistema de medidas sintetiza os resultados ao instituir pontos para cada elemento mensurado. Os resultados dos pontos, que estão em um intervalo de “um” a “dez”, representando uma faixa que vai de inaceitável a excelente, nomeado segundo uma relação entre os resultados encontrados e os alvos projetados. Os pontos de cada grupo de atores são então somados e normalizados para o intervalo - 1 a 10 -. O indicador global consiste na soma de todos os pontos, normalizados e ponderados pela importância que cada grupo exerce no sucesso da organização.

5.7 - Considerações Finais

Os afiliados desta vertente empreendem esforços continuados para solucionar o problema da avaliação da competitividade das empresas. Iniciam sua jornada inflamados pelo reclamo generalizado de novas medidas que afirmam o desempenho competitivo das empresas. Estes admitem que a execução da nova agenda competitiva requer o engenho de medidas multidimensionais de performance. E que, a consecução deste intento permite um aprimoramento mais rápido das estratégias competitivas.

Entrementes, a íntima relação existente entre desempenho competitivo e formulação estratégica promove a migração para montagem de sistemas multidimensionais de avaliação do desempenho. Sistemas com fins de planejamento e monitoração das estratégias implementadas.

Os instrumentos intencionalmente e espontaneamente construídos de gestão estratégica deixam transparecer, em suas entrelinhas, um paralelismo entre a habilidade em formular e executar estratégias concorrenciais e o sucesso competitivo das empresas. Nuança que deve ser tratada com cautela, pois avaliar a prossecução de objetivos estratégicos e o estado competitivo são duas instâncias diferentes.

O Sistema Baseado na Manufatura merece um olhar mais atento para algumas idiossincrasias apresentadas. Sua abordagem privilegia o estudo das dimensões de competência, ou seja, enfatiza o desempenho operacional, em que a firma está estrategicamente envolvida, fato provocado por sua missão de definir a contribuição que a função manufatureira oferece para o sucesso competitivo global da empresa. Neste sentido, a agregação explícita da perspectiva dos consumidores em seu algoritmo expande o horizonte de análise e possibilita o aprofundamento de suas ponderações.

Em um dos estágios do referido sistema ocorre uma análise transversal das firmas e dos modos de competição. Este procedimento demonstra a concepção da necessidade de acoplamento dos modos de competição com as dimensões competitivas. Nesta oportunidade acontece uma interessante aproximação com o conceito correlato de padrão de concorrência e de competitividade de Kupfer (1991), de fato as dimensões competitivas refletem o padrão de concorrência vigente. Desta forma, o sistema baseado na manufatura contribui instrumentalmente para um possível manuseio do conceito de padrão de concorrência.

Este sistema transporta como mensagem clara que a competitividade é uma virtude relativa. Demonstra que a situação de uma determinada empresa no palco competitivo deve ser estabelecida tomando-se como referência a baliza da estrutura e infra-estrutura manufatureira dos oponentes e a baliza das dimensões competitivas. Ademais, confere a técnica de *benchmarking* a tarefa de captação de informações e de confrontações acerca do desempenho operacional.

O *Balanced Scorecard* - *BSC*, uma ferramenta gerencial privilegiada na atualidade, é confundida freqüentemente como um sistema de gestão de competitividade. Este engano não pode perdurar visto que seu criadores, a partir de 1996¹¹, o define um *sistema de informação para a gestão estratégica*. Um instrumento de comunicação e coordenação de esforços estratégicos, especialmente útil nas situações de mudança organizacional. Entre seus predicados encontra-se a sua capacidade de decodificar visão e estratégia em medidas de desempenho que assumem a singularidade organizacional.

É patente nos seus enunciados e na sua conformação a concepção que o fenômeno da competitividade das empresas somente será captado por uma abordagem multidimensional. As quatro perspectivas que compõem o sistema figuram como quatro dimensões que qualquer empresa deve responder, afim de criar vantagens competitivas sustentáveis. As fontes da competitividade são o atendimento dos anseios do segmento de mercado alvo, a eficácia organizacional nos processos críticos e a capacidade de aprendizado. A performance da perspectiva dos acionistas é vista como um resultado do desempenho da empresas nos três prismas anteriores. O *BSC* reafirma as múltiplas dimensões da competitividade ao ajuizar que cada uma das suas perspectivas, prismas da competitividade, exige um conjunto de medidas e conceitos para ser aproximadamente captada. Ou seja, cada perspectiva é também multidimensional.

Apesar do *BSC* ser uma ferramenta que transporta uma concepção atraente de competitividade, não responde ao intento de analisar o estado competitivo das firmas. Com vistas a tal realização é necessário o engenho de esquemas auxiliares que comparem uma determinada empresa face a face com seus concorrentes, nos termos do desempenho competitivo. Ademais, faz mister a necessidade de mecanismos que projetem cenários competitivos, que subsidiem as futuras ações estratégicas.

¹¹ Kaplan, R., S. Norton, D., P. Using The Balanced Scorecard As Strategic Management System. *Harvard Business Review*, January / February, 1996.

É pertinente destacar certas ressalvas feitas pelos seus idealizadores. A primeira ressalva é que o *balanced scorecard* monta suas diferentes perspectivas interpretando componentes da visão e estratégia da empresa em termos de objetivos e medidas. Estas pontas de lanças - visão e estratégia - do sistema partem da percepção que a organização tem do seu ambiente competitivo, um quadro mental que não se configura como necessariamente correto e nem como realizável, que tem como consequência que estratégias de longo-prazo, bem implementadas podem ocasionar resultados financeiros insatisfatórios. Desta feita, o *balanced scorecard* pode vir a ser uma ferramenta que guie a empresa em uma estratégia de longo-prazo não lucrativa, uma bússola para um caminho errado.

Uma segunda ressalva é que pelo fato do *balanced scorecard* ter como fonte de suas medidas a visão e a estratégia de uma determinada empresa, que se encontra inserida em uma realidade competitiva singular, ele não pode ser operado como um modelo preestabelecido; não pode ser utilizado de maneira indiscriminada por várias empresas em diferentes indústrias. O *balanced scorecard* é intrinsecamente específico a cada unidade de negócio que pretende empregá-lo.

Os resultados alcançados pelas atuais proposições de sistemas de medidas de desempenho presentes no na tendência internacional não são plenamente satisfatórios. A construção de novos sistemas de avaliação de desempenho competitivo que venham como uma alternativa aos atuais é uma reivindicação notória, por parte de instituições e do empresariado. Esta preocupação está registrada em documentos de duas instituições nacionais importantes.

Tem sido uma preocupação no segmento empresarial a montagem de um sistema de indicadores capaz de monitorar o desempenho geral da empresa em seu meio ambiente e verificar se suas estratégias competitivas são adequadas. A partir daí, a empresa teria condições de estabelecer formas ágeis de comparação de sua evolução no tempo e de sua posição em face dos concorrentes (SEBRAE, 1993:07).

A participação do BNDES na execução da nova política industrial, que visa incentivar a busca de competitividade como estratégia empresarial básica, justifica o esforço de elaboração de indicadores de competitividade industrial. (...) Existe, portanto, a necessidade de um esforço analítico para a construção de indicadores de competitividade, ou melhor, de indicadores de desempenho competitivo das empresas, que preencham essas necessidades, mais concretas, de atividades operacionais do BNDES (Bonelli et al, 1992:02).

No quadro montado pelo presente estudo os sistemas espontâneos e formalizados de mensuração do desempenho competitivo não abrangem todos os elementos que compõe um conceito de competitividade sustentado por uma concepção dinâmica. Mas, o esforço promovido para a construção de novos sistemas de medidas deixa como legado um conjunto de técnicas e experiências que são suporte para futuras incursões. Notadamente na possibilidade da elaboração de um sistema de medidas de desempenho competitivo fundamentado no conceito de padrão de concorrência.

CAPÍTULO 6:

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O trabalho aqui desenvolvido teve como objetivo maior uma análise descritiva e comparativa das diferentes abordagens do conceito de competitividade, o qual foi configurado em duas vertentes básicas, a tendência nacional e a tendência internacional. Verificou-se que estas tendências, apesar de serem tratadas como diferentes, possuem vários pontos de aproximação e semelhanças teóricas e empíricas.

As medidas tradicionais foram concebidas de modo consistente com o ambiente competitivo determinado pelo Fordismo. No contexto fordista estas medidas eram satisfatoriamente resolutivas, tanto as medidas de desempenho embasadas no conceito eficiência (*ex-ante*) de competitividade, quanto as medidas fundamentadas no conceito desempenho (*ex-post*). O delineamento de ambientes produtivos pós-fordistas faz com que as medidas e os conceitos tradicionais se mostrem inadequados e insuficientes para explicar o fenômenos da competitividade das firmas, pois, não elucidam as fontes de vantagens competitivas e portam um caráter estático.

A tendência nacional é impulsionada pela persecução de um estatuto próprio para o conceito de competitividade, fundamentado na dinâmica do processo concorrencial. Nesta perspectiva, a competitividade das firmas é determinada pelo padrão de concorrência, sendo função da adequação das estratégias competitivas ao padrão vigente. Assim, a competitividade é vista como um fenômeno *ex-post*, de forma que o desempenho competitivo aferido por indicadores no presente é reflexo da competitividade da firma no passado. A complexidade teórica e os propósitos desta tendência proporcionam, quando se focaliza a competitividade no nível da firma, certo obscurecimento e a necessidade de uma maior pontualidade no estabelecimento de algumas categorias. O esforço de construção de instrumentos de avaliação da competitividade por esta tendência se apresenta resultados, ainda, tímidos.

A tendência internacional acolhe diferentes abordagens do fenômeno da competitividade, que surgem como explicação para fragilidades apresentadas por diversas empresas, durante o processo de transformação do ambiente competitivo. O quadro teórico

desta tendência envolve categorias e conceitos relacionados a problemática da competitividade ao nível da firma e das formas de avaliá-la. As contribuições, que foram realizadas a partir dos elementos deste quadro teórico, realçam questões essenciais do processo de construção e manutenção das vantagens competitivas. Uma análise comparativa das categorias e conceitos suscitados pela tendência internacional em relação aos postulados do conceito de padrão de concorrência evidencia alguns pontos de aproximação e semelhanças.

As reflexões que decorrem do estudo das diferentes interpretações da competitividade no nível da firma evidenciam a dominância do conceito de competitividade relacionado ao padrão de concorrência. Este conceito remete a compreensão da natureza dinâmica e temporal da competitividade, agrega na sua fundamentação os aspectos ambientais de incerteza estrutural, assimetrias competitivas e diversidade estratégica e comportamental.

A partir desta base conceitual se pode afirmar que, competitividade das empresas é determinada pela sua capacidade de adotar ações e comportamentos estratégicos ao longo do tempo, sejam através de estratégias deliberadas e/ou de estratégias emergentes¹, que promovam continuamente a convergência de sua estrutura organizacional em relação ao padrão de concorrência setorial. Este conceito de competitividade no nível da firma, em virtude da base teórica que lhe sustenta, contempla de maneira abrangente grande parte dos questionamentos e ponderações acerca do tema, visto tanto na tendência nacional quanto na tendência internacional. Este conceito vem como uma alternativa às interpretações de competitividade mais convencionais.

Como visto, o fenômeno da competitividade das empresas é intrinsecamente dinâmico. O mesmo não se pode dizer da categoria desempenho competitivo, pois o desempenho corrente das empresas são resultantes de esforços organizacionais já realizados. Em outras palavras, a categoria desempenho competitivo é essencialmente estática, reflete um momento ao longo de uma trajetória. Contudo, existe por parte de instituições e do empresariado a reivindicação da elaboração de novos sistemas de indicadores de desempenho competitivo.

¹ “Estratégia deliberada são aquelas introduzidas em qualquer organização através de um processo de formulação seguido de implementação. (...) Estratégia emergente são aquelas que surgem sem que haja uma intenção definida ou que, ainda que haja tal intenção, surgem como se não houvesse. (...) Estratégias deliberadas e emergentes formam os pontos extremos de uma série contínua ao longo da qual encontra-se as estratégias que são esculpidas no mundo real. Algumas delas podem se aproximar desses extremos, mas muitas se encontram em pontos intermediários” (Mintzberg, 1998:424 - 426).

A resposta a esta demanda da sociedade, de construção de novos sistemas de avaliação do desempenho competitivo, necessita de um prolongado esforço acadêmico que parece estar longe de um final satisfatório. Com o propósito de contribuir para o debate dos possíveis caminhos a serem tomados são apresentadas algumas recomendações. Estas contribuições vão na direção da alternativa conceitual de competitividade, como também tenta atender as necessidades concretas dos gestores empresariais em torno dos sistemas de indicadores de desempenho competitivo. Estas necessidades estão demonstradas na literatura estudada nesta pesquisa e seu suprimento é uma condição para sua repercussão e emprego no meio empresarial.

Portanto, estas necessidades concretas caracterizam o perfil dos novos sistemas de indicadores de competitividade. De um modo geral, os novos sistemas de indicadores devem ser elaborados como uma ferramenta auxiliar de avaliação e acompanhamento do processo de criação e manutenção de vantagens competitivas e de inferência da posição competitiva da empresa. A construção desta ferramenta requer a incorporação do ambiente competitivo e do valor percebido pelos consumidores no centro da análise competitiva. Entre suas habilidades parece destacar-se algumas como ter a capacidade de demonstrar a realização dos objetivos estratégicos e de projetar cenários, deve possuir parâmetros claros de comparação das empresas concorrentes e ter agilidade para correção dos rumos organizacionais.

Como visto, o perfil dos novos sistemas de indicadores é complexo. Mas, no sentido de atender este perfil, sem perda significativa de conteúdo da alternativa conceitual de competitividade, recomenda-se a montagem de critérios multidimensionais de mensuração do desempenho competitivo alinhados ao padrão de concorrência vigente. Assim, faz mister extrair do próprio padrão de concorrência as variáveis que melhor represente seu contorno e seu comportamento. Esta recomendação por si não é capaz de atender todas as reivindicações. Para tanto é necessário absorver certas contribuições teóricas acerca das categorias estratégias e vantagens competitivas. Bem como, utilizar-se das lições e experiências dos sistemas de medidas “espontâneos” e dos formalmente construídos no âmbito da tendência internacional.

Com o intuito de contribuir para a operação desta perspectiva alternativa pode-se fazer certas recomendações para a construção futura de novos sistemas de indicadores. Esta pequena incursão limita-se às organizações definidas como unidade estratégica de negócios,

com uma cadeia de valores² completa e seus produtos e clientes, operações de *marketing*, canais de distribuição e instalações de produção. Esta incursão não se refere às corporações, por agruparem empresas diversificadas.

Estas recomendações vão no sentido da identificação de fases que parecem compor a formulação destes sistemas. Estas estão dispostas em princípio em cinco fases, contendo dez passos. Estas fases e seus respectivos passos estão descritos, em linhas gerais, a seguir:

Primeira Fase [Padrão de Concorrência]

- i. No primeiro passo ocorre o estabelecimento do espaço de competição e a identificação dos concorrentes diretos.
- ii. No segundo passo se procede o estudo do padrão de concorrência vigente e as expectativas de seu movimento.

Segunda Fase [Dimensões]

- iii. O terceiro passo está baseada na caracterização do padrão de concorrência e na identificação do vetor de formas de competição, a partir destes parâmetros definir o sítio das dimensões de competitividade e o sítio das dimensões de competência.
- iv. O quarto passo deve caracterizar as correlações entre o sítio das dimensões de competitividade e o sítio das dimensões de competência através de uma abordagem de processos empresariais³. Nesta fase é importante que o sítio das dimensões de competência seja dividido em dois aspectos. Um aspecto de caráter estático, sendo responsável pelo acompanhamento do estado corrente dos processos, em termos de eficiência e eficácia organizacional. O outro aspecto de caráter dinâmico, sendo responsável pelo acompanhamento dos diversos mecanismos de aprendizado organizacional e de alinhamento estratégico.

² O desenho da cadeia de valores pode ser compreendido como o circuito de suas atividades de valor, que dizer, as próprias atividades de valor, os seus respectivos métodos e as suas interconexões. A cadeia de valores, enquanto instrumento, decompõe a empresa nas mais diversas atividades que ela executa. As atividades de valor consistem em atividades físicas e tecnologicamente distintas, que são responsáveis pela fabricação dos bens e serviços pelas empresas.

³ “(...) define-se um processo empresarial como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente” (Hammer & Champy, 1994:24).

Terceira Fase [Indicadores]

- v. O quinto passo designa-se pelo estabelecimento de critérios multidimensionais de desempenho competitivo, nesta fase existem três momentos. O primeiro momento é a descrição de cada dimensão (competitividade e de competência) resgatando-se sua relação com as formas de competição apontadas pelo padrão de concorrência e, paralelamente, identificando candidatos para indicadores de cada dimensão. O segundo momento é a seleção de um ou mais indicadores, a depender do caso. O terceiro momento é a formalização do indicador de desempenho competitivo escolhido, seja em termos de variável quantitativa ou em termos de variável qualitativa.
- vi. O sexto passo é o estabelecimento do grau de importância de cada dimensão para o processo de construção de vantagem competitiva. Conseqüentemente, se define o grau de importância de cada indicador de desempenho competitivo. Esta fase deve ser realizada referenciando-se cada dimensão e cada indicador escolhido ao padrão de concorrência.

Quarta Fase [Referências]

- vii. O sétimo passo é a definição dos parâmetros de comparação, no sentido de *benchmarks* (referências). Para cada dimensão deve-se estabelecer os critérios de qualificação e os critérios de obtenção de mercado. Sua finalidade é situar a empresa e seus concorrentes em cada dimensão no intervalo estabelecido.
- viii. O oitavo passo é a esquematização dos indicadores de desempenho competitivo (diagramas, *software*, etc) e coleta das informações junto ao setor industrial. A princípio deve existir três perspectivas: dimensão de competitividade; dimensão de competência – estado corrente; dimensão de competência – mecanismos de aprendizado e de alinhamento estratégico. A abordagem de processos empresariais associado ao conhecimento do padrão de concorrência deve fornecer relações de causa e efeito para integrar o conjunto de indicadores de desempenho.

Quinta Fase [Análise]

- ix. O nono passo é a inferência da posição competitiva da empresa e a identificação do estado das vantagens competitivas da empresa. Nesta fase deve-se projetar os possíveis cenários a partir da tendência de evolução do padrão de concorrência e dos resultados apresentados pelos indicadores da dimensão de competência – aprendizado e alinhamento estratégico.
- x. O décimo passo é a elaboração de relatórios e sistemas de informação com o propósito de acompanhar, em um período relativamente curto, a situação competitiva da empresa e sua eficácia na realização dos seus objetivos estratégicos.

Cada fase desta proposta alternativa requer a utilização simultânea de várias técnicas e ferramentas de gestão. Algumas destas ferramentas foram citadas e superficialmente estudadas nesta dissertação, tais como: modelo das cinco forças competitivas, *benchmarking*, *balanced scorecard*, avaliação competitiva baseada na manufatura. Não se pode desmerecer várias medidas tradicionais de competitividade que podem ser recontextualizada em uma nova perspectiva teórica. Bem como, o emprego de indicadores conhecidos de qualidade, clima organizacional, indicadores de cobertura de funções estratégicas, entre outros.

Deve ficar claro que um sistema de indicadores de desempenho competitivo sustentado pela concepção alternativa de competitividade é um sistema específico ao padrão de concorrência vigente. Com efeito, as mudanças no padrão de concorrência devem acarretar transformações na estrutura do sistema de indicadores de desempenho competitivo. Neste sentido, as recomendações feitas acima seguem na direção da proposição de uma metodologia de construção de sistemas de indicadores de desempenho competitivo.

A consolidação de uma metodologia de construção de sistemas de indicadores nos moldes aqui propostos exige um considerável esforço intelectual. Este esforço pode ser dividido em duas frentes. A primeira frente (*hard*) consiste no estudo e escolha de técnicas que possam ser empregadas para definir o grau de importância das dimensões e para analisar os indicadores de desempenho devidamente esquematizados. Um outro ponto nesta mesma frente é a elaboração de indicadores que capturem as dimensões de competitividade, haja vista que estas dimensões são determinadas basicamente por ideogramas de valor percebido pelos consumidores. A segunda frente (*soft*) consiste no estudo da relevância e seqüência das fases

inicialmente propostas, do conteúdo das fases, na formatação dos relatórios e sistemas de informação relativos aos indicadores de desempenho e na realização de inúmeros estudos de caso que permitam o aperfeiçoamento desta proposta metodológica.

Esta dissertação não esgota a discussão acerca do tema competitividade no nível da firma e das formas de mensurar o desempenho competitivo. Descreve diferentes versões do conceito de competitividade e diferentes sistemas de medidas. As contribuições aqui realizadas são apenas laivos diante da complexidade que o tema vem apresentando a partir das recentes transformações ocorridas nos mercados mundiais. Estas contribuições vão na direção de uma compreensão alternativa do fenômeno da competitividade no nível da firma e no sentido de entreabrir uma metodologia de construção de sistemas de indicadores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, James C., & NARUS, James A. Business Marketing: Understand what customers value. *Harvard Business Review*, p.53-65, nov-dec 1998.
- ARMITAGE, H. M & ATKINSON, A. A. The choice of productivity measures in organizations. In: KAPLAN, R. S. (ed.). *Measures for manufacturing excellence*. Boston: Harvard Business School Press, 1990.
- ATKINSON, A. A., WATERHOUSE, J. H., & WELLS, R. B. A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review*. v.38, n.3, p. 25-37, Spring 1997.
- BAIN, J. S. *Barriers to the New Competition*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1956.
- _____. *Industrial organization*. 2ed. New York: John Willey, 1968.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Indicadores de competitividade internacional da indústria brasileira 1970/1990. *Estudos BNDES*, n. 21. Rio de Janeiro: BNDES/DEESD, 1992. 183p.
- BARTNESS, A., & CERNY, K. Building Competitive advantage through a global network of capabilities. IN: HAYES, R. H., PISANO, D. G., & UPTON, D. M. *Strategic Operations: competing through capabilities*. New York: Free Press, 1996.
- BELTRAME, E., *Tecnologia e Padrão de Concorrência da Indústria de Revestimento Cerâmico de Santa Catarina*. Dissertação de Mestrado em Economia, UFSC, 1998.
- BÊRNI, Duílio de Avila. Apontamentos sobre os limites da Economia Industrial. *Literatura Econômica*. v.12, p.125-173, jan-dez, 1990.
- BONELLI, Regis, FLEURY, Paulo Fernando, & FRITCH, Winston. Indicadores microeconomicos do desempenho competitivo. *Revista de Administração*, v.29, n.2, p. 3-19, São Paulo, abr-jun 1994.
- _____. Indicadores do desempenho competitivo ao nível da firma. *Texto para Discussão / BNDES*, n. 5, Rio de Janeiro, 1992.
- BURLAMAQUI, Leonardo. & FAGUNDES, Jorge. Notas sobre diversidade e regularidade no comportamento dos agentes econômicos: Uma perspectiva neo-shumpeteriana. In: CASTRO, Antonio Barros de, et al (orgs). *Estratégias empresariais na indústria*

- brasileira: discutindo mudanças*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, p. 119-166, 1996.
- CAFÉ, S. L., SILVA, R., & ALLEN, D. J. Indicadores de Competitividade para o BNDES. *Revista do BNDES*, v.2, n.3, p. 69-88, jun 1995.
- CAMP, Robert C., *Benchmarking dos processos de negócios: Descobrendo e implementando as melhores práticas*. Trad. Luis Liske. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996, 365 p.
- CÁRIO, S. A. F. Contribuição do Paradigma Microdinâmico Neo-Schumpeteriano à Teoria Econômica Contemporânea. *Textos de Economia*. v.6, n.1, p. 155-170, Florianópolis, 1995.
- CARVALHO JR, Luiz Carlos. *As Estratégias de Crescimento das Empresas Líderes e o Padrão de Concorrência das Indústrias Avícola e Suinícola Brasileiras*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.
- CASTRO, Antonio Barros de, et al (orgs). *Estratégias empresariais na indústria brasileira: discutindo mudanças*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996, 288 p.
- CHEW, W. B., BRESNABAN, T. F., & CLARK, K. B. Measurement, Coordination, and Learning in a Multiplant Network. In: KAPLAN, R.S (ed.). *Measures for manufacturing excellence*. Boston: Harvard Business School Press, 1990.
- CONTADOR, J. C. Armas da competição. *Revista de Administração*. v.30, n.2, p. 50-64, São Paulo, abr-jun, 1995a.
- _____. Campos de competição. *Revista de Administração*. v. 30, n.1, p. 32-45, São Paulo, jan-mar, 1995b.
- _____. Modelo para aumentar a competitividade da indústria brasileira de manufatura. *Revista de Administração*. v.29, n.4, p. 3-12, São Paulo, out-dez, 1994.
- CORBETT, C., & WASSENHOVE, L. V. Trade-Offs? What Trade-Offs? Competence and Competitiveness in Manufacturing Strategy. *California Management Review*, v. 35, n.4, p.107-122, Summer 1993.
- COUTINHO, L., & FERAZ, J. C. (Org.). *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*, Campinas: Unicamp/Papirus, 1994.
- _____. *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira Sistema de Indicadores da Competitividade - Nota Técnica*. Mineo, Campinas, 1993.
- CRAIG, C. E & HARRIS, R. C. Total productivity measurement at the firm level. *Sloan Management Review*, v.14, n.3, Spring 1973.

- DOSI, G. Technological paradigms and technological trajectories - a suggested interpretation of the determinants and direction of technical change. *Reserch Policy*. v.11, p.147-162, 1982.
- _____. Souces, produces and microeconomic effects of inovation. *Journal of Economic Literature*. v.XXVI, p.1121-1171, set, 1988.
- FERRAZ, J. C., KUPFER, D., & HAGUENAUER, L. *Made in Brazil - Desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- FERRAZ, J. C. & CAMPOS, N. Uma Discussão Sobre o Padrões de Concorrência no Complexo Eletrônico Brasileiro. *TD IEI/UFRJ*, n. 276, Rio de janeiro, 1991.
- FLEURY, A. Qualidade, produtividade e competitividade: abordagem comparativa entre Brasil e França. *Revista de Administração*. v.29, n.2, p. 20-31, São Paulo, abr/jun, 1994..
- GOLD, B. Practical productivity analysis for management accountants. *Management Accounting*. v.61, n.11, May 1980.
- _____. Tecnology, productivity and economic analysis. *OMEGA - The International Journal of Management Science*. v.01, n.01, 1973.
- GRASEL, D., *Crescimento e Padrão de Concorrência nas Indústrias de Revestimento Cerâmico e de Carnes de Santa Catarina*. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, UFSC, 1999.
- GUIMARÃES, Eduardo Augusto. Economias de escala e barreiras à entrada: Uma formalização. *Texto para discussão*. n. 16, Rio de janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro / Instituto de Economia Industrial, 1983.
- _____. *Acumulação e Crescimento da Firma: Um estudo de organização industrial*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- HAGUENAUER, L. Competitividade: Conceitos e Medidas. *TD IEI/UFRJ*, n. 211, Rio de janeiro, 1989.
- _____. Competitividade: Uma Resenha da Bibliografia Recente com Ênfase no Caso Brasileiro. *Pesamento Iberoamericano - Revista de Economia Política*. n. 17, p. 327-336, 1990.
- HAYES, K. B., & WHEELWRIGHT, S. *Restoring our competitive edge, competing through manufacturing*. New York: John Wiley, 1984.
- HAYES, R. H & CLARK, K. B. Why Some Factories Are More Productive Than Others. *Harvard Business Review*. p. 66-73, set-out, 1986.

- HAYES, R. H., & PISANO, D. G.,. Beyond Word Class: The new manufacturing strategy. IN: *Strategic Operations: competing through capabilities*. New york: Free Press, 1996.
- HAYES, R. H., PISANO, D. G., & UPTON, D. M. *Strategic Operations: competing through capabilities*. New york: Free Press, 1996.
- HAYES, R. H., WHEELWRIGHT, S., & CLARK, K. B. *Dynamic Manufacturing: creating the learning organization*. New york: Free Press, 1988.
- HAMMER, Michael, & CHAMPY, James. *Reengenharia: Revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Tradução de Ivo Korytowski. 22 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994, 189 p.
- HENDERSON, Bruce D. As origem das estratégias. In: MONTGOMERY, Cynthia A & PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.03-09.
- HILL, T. *Manufacturing strategy: text and cases*. Homewood, R.D. Irwin, 1989.
- JOHNSON, H.T. Performance Measurement for Competitive Excellence. In: KAPLAN, R.S (ed.). *Measures for manufacturing excellence*. Boston, Harvard Business School Press, 1990.
- KAMIEN, Morton I. Limit Pricing. In: *The New Palgrave - Dictionary of economics*. v.3. London and Basingstoke : Macmillan, 1987. p. 189-191.
- KAPLAN, R.S (org.). *Measures for manufacturing excellence*. Boston, Harvard Business School Press, 1990.
- _____. Limitations of Cost Accounting in Advanced Manufacturing Environments. In: KAPLAN, R.S (ed.). *Measures for manufacturing excellence*. Boston, Harvard Business School Press, 1990.
- KAPLAN, R., S. New Systems for Measurement and Control. *The Engineering Economist*, v.36, n.3, p.201-218, Spring 1991.
- KAPLAN, R., S. NORTON, D., P. The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, v.70, n.1, p.71-74, Jan./Feb. 1992.
- KAPLAN, R., S. NORTON, D., P. Putting The Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, septembrer / outubro. 1993.
- _____. Using The Balanced Scorecard As Strategic Management System. *Harvard Business Review*, January / Februry, 1996(a).
- _____. Linking The Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, v.39, n.1, p.53-79, Fall 1996(b).

- _____. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*. Trad. Luiz Euclides Trindade Frazão Filho, Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KRUGHMAN, P., *Vendendo Prosperidade*. Rio de Janeiro: Campus, 1997a.
- _____. *Internacionalismo Pop*. Rio de Janeiro: Campus, 1997b.
- KUPFER, D., & CORREA, P. G. Padrões de Concorrência e Dinâmica Competitiva: O Caso da Indústria Brasileira de Máquinas - Ferramenta. *TD IEI/UFRJ*, n.264. Rio de Janeiro, 1991.
- KUPFER, D. Padrões de Concorrência e Competitividade. In: *Anais do XIX Encontro Anual da ANPEC*. Campos do Jordão, 1992.
- _____. Padrões de Concorrência e Competitividade. *TD IEI/UFRJ*, n.265. Rio de Janeiro, 1991.
- _____. Uma Abordagem Neo-Schumpeteriana da Competitividade Industrial. *Ensaio FEE*, v.17, n.1, p.355-372, 1996.
- LABINI, P., S. *Oligopólio e Progresso Técnico*. Tradução Vittoria Cerbino Salles (reimpresão da edição de 1956). São Paulo: Nova Cultural, 1986. (Coleção os Economistas).
- MAMMONE, James L. A Practical Approach to Productivity Measurement. *Management Accounting*. July, 1980, p.40-44.
- _____. Productivity Measurement: A Conceptual Overview. *Management Accounting*. June, 1980, p.36-42.
- MARIOTTO, F. O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. *Revista de Administração de empresa*. São Paulo, v. 31, n.2, p. 37-52, abr-jun., 1991.
- MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A & PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.419-437.
- MODIGLIANI, Franco. New development on The Oligopoly. *The Journal of Political Economic*, v.LXVI, n.3, p.215-233, Jun. 1958.
- MONTGOMERY, Cynthia A & PORTER, M. E., *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- NELSON, R. Recent Writing on Competitiveness: Boxing the Compass. *California Management Review*. v.34, n.2, p.127-137, 1992.
- OLIVEIRA, S. L., *Tratado de Metodologia Científica*. São Paulo: Pioneira, 1998.

- PORTER, M. E., The Structure Within Industries and Companies Performance. *Review of Economic and Statistics*. v.61, n.2, p.214-27, 1979.
- _____. *Estratégia Competitiva: Técnica para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Tradução de Elizabeth M. de P. Braga. 3 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- _____. *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Tradução de Elizabeth M. de P. Braga. 3 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- _____. What is Strategy? *Harvard Business Review*. v.74, n.6, p.61-78, nov-dec 1996.
- _____. (org.) *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. O que é estratégia? In: *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- POSSAS, M. L. *Dinâmica e Concorrência Capitalista: Uma Interpretação a partir de Marx*. São Paulo: Hucitec, 1989.
- _____. *Estruturas de Mercado em Oligopólio*. 2 ed., São Paulo: Hucitec, 1990.
- ROLL, Y and SACHISH, A. Productivity Measurement at The Plant Level. *OMEGA*. v.09, n.01, p.37-42, 1981.
- RUAS, Roberto L., & PINHEIRO, Ivan A. *Sua empresa é competitiva? Diagnóstico de competitividade para as micro e pequenas empresas industriais*. Brasília: SEBRAE, 1995.
- _____. *Sua empresa é competitiva? Diagnóstico de competitividade para as micro e pequenas empresas comerciais*. Brasília: SEBRAE, 1996.
- SANTANA, Edvaldo & CARVALHO Jr., Luiz Carlos. Padrão de Concorrência e Cooperação na Indústria de Carnes de Santa Catarina. *TD Pós-Graduação em Economia / UFSC*. n.11, 1996.
- SCHMALENSSEE, R. Industrial Economics: An Overview. *Economic Journal*. v.98, p.643-68, set, 1988.

- SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, *Indicadores de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas Industriais no Brasil* – Brasília: SEBRAE, 1993.
- SHERRER, F.,M., & ROSS, David. *Industrial Market Structure and Economic Performance*. 3 ed. Boston: Houginton Mifflim Company, 1990.
- SKINNER, W. Manufacturing: missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*. v.46, n.2, p.136-145, mar-apr, 1969.
- _____. *Manufacturing in the Corporate Strategy*. New York: Wiley 1978
- _____. The Focused Factory. *Harvard Business Review*. v.52, n.3, p.113-121, may-jun, 1974.
- _____. The Productivity Paradox. *Harvard Business Review*. v.64, n.4, p.55-59, jul-aug, 1986.
- SLATER, Stanley F., OLSON, Eric M., & REDDY, Venkateshwar K. Strategy-Based Performance Measurement. *Business Horizons*. v.40, n.4, jul-aug, 1997.
- STEINDL, J., *Maturidade e Estagnação no Capitalismo Americano: Uma Nova Introdução do Autor*. Tradução de Leda Maria Gonçalves Maia. (reimpresão da edição de 1952), São Paulo: Abril Cultural, 1983. (Coleção os Economistas).
- VICKERY, S., K., DROGE, C. & MARKLAND, R.,E. Production Competence and Business Strategy: Do They Affect Business Performance? *Decision Sciences*. v.24, n.2, p.435-455, mar-apr, 1993.