UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DE RIBEIRÃO PRETÓ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

CONTRIBUIÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO DE UM
MODELO DE COMPETITIVIDADE FINANCEIRA DE
EMPRESAS

ALEXANDRE JOSÉ MASCHIETO

Orientador: Prof. Dr. Alberto Borges Matias

Ribeirão Preto
2006

ALEXANDRE JOSÉ MASCHIETO

CONTRIBUIÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO DE UM
MODELO DE COMPETITIVIDADE FINANCEIRA DE
EMPRESAS

Dissertação apresentada à Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade de
Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo
para a obtenção do título de Mestre em
Administração de Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Alberto Borges Matias

Ribeirão Preto
2006

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Catálogo na Publicação

Maschieto, Alexandre José

Contribuição para desenvolvimento de um modelo de competitividade financeira de empresas / Alexandre José Maschieto; orientador Alberto Borges Matias. -- Ribeirão Preto, 2006.
150 f.

Dissertação (Mestrado – Programa de Pós-graduação em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2006

1. Finanças. 2. Competitividade. 3. Valor. I Título.

CDD –

FOLHA DE APROVAÇÃO

Alexandre José Maschieto

Contribuição para desenvolvimento de um
modelo de competitividade financeira de
empresas

Dissertação apresentada à Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade de
Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo
para a obtenção do título de Mestre em
Administração de Organizações.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição _____ Assinatura _____

Prof. Dr. _____

Instituição _____ Assinatura _____

Prof. Dr. _____

Instituição _____ Assinatura _____

DEDICATÓRIA

Dedico à Janaina, pela dedicação e amor.

AGRADECIMENTOS

Ao professor orientador Alberto Borges Matias, pelo apoio, incentivo e encorajamento contínuos na pesquisa.

À Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP), da Universidade de São Paulo, pelo apoio institucional e pelas facilidades oferecidas. Ao CEPFIN – Centro de Pesquisas em Finanças.

Aos professores Dr. Tabajara Pimenta Jr. e Dr. Ernesto Fernando Vicente, membros da banca de qualificação, pelas valiosas recomendações feitas a esta pesquisa.

Aos professores membros da banca de defesa desta dissertação.

Aos meus colegas de pós-graduação, em especial ao Luciano Marques Caldeira cujo apoio e sugestões foram importantes no decorrer e na finalização desta obra.

Finalmente, aos meus pais, pelo exemplo de dedicação e persistência na realização de seus objetivos, e que por isso sempre foram para mim uma referência, e à Janaina, pelo apoio constante às minhas atividades acadêmicas e profissionais.

"O pensamento lógico pode levar você de A a B, mas a imaginação te leva a qualquer parte do Universo".

Albert Einstein

RESUMO

MASCHIETO, A. J. **Contribuição para desenvolvimento de um modelo de competitividade financeira de empresas**. 2006. 150 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2006.

Este trabalho revê e sintetiza os conceitos para definição de competitividade. Identifica os modelos usados para avaliação da competitividade de empresas e países, como também as fontes de competitividade associadas a cada modelo. Traça-se a evolução do conceito de competitividade, incorporando os avanços do conhecimento de diferentes campos do conhecimento e, mais especificamente, áreas da administração ao longo do tempo, que integrados, contribuem para desenvolvimento de abordagens interdisciplinares mais completas e coerentes para avaliação da competitividade. Um vasto número de variáveis, estruturais, organizacionais e gerenciais vem sendo usado para explicar e avaliar a competitividade das empresas. Dentre essas variáveis, encontram-se os aspectos financeiros das empresas. Observa-se que há uma necessidade de se desenvolver modelos e teorias que combinem as diferentes abordagens de forma que se obtenha uma posição mais completa, e prática, da competitividade das empresas. Este trabalho não ignora, portanto, a necessidade de uma abordagem interdisciplinar para avaliação de competitividade. Mas concentra-se no estudo de aspectos financeiros e sua inter-relação com outros aspectos da competitividade empresarial e dos países. Busca-se aqui compreender e avaliar a contribuição da teoria de finanças para abordagens mais completas sobre o tema competitividade. O trabalho propõe uma contribuição para o desenvolvimento de um modelo de competitividade financeira de empresas. Essa contribuição preliminar busca uma definição para a competitividade financeira e a identificação de fatores externos (país) e internos a empresa que contribuem para sua competitividade, sob a ótica financeira.

Palavras-chave: competitividade, finanças, valor.

ABSTRACT

MASCHIETO, A. J. **Contribution to the development of a financial competitiveness model of firms**. 2006. 150 f. Dissertation (Master) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2006.

This study reviews and summarizes the concepts related to competitiveness. It identifies the models used to evaluate the competitiveness of firms and countries, as well as the sources of competitiveness related to each model. The competitiveness concept's evolution is traced, adding the advances of knowledge from different fields and, more specifically, from Management. Over time, the integration of these pieces of knowledge contributes to the development of more complete and coherent interdisciplinary approaches for the evaluation of competitiveness. A wide range of structural, organizational and managerial variables has been used for explaining and evaluating the competitiveness of firms. Among these variables, one can find the firms' financial aspects. It is observed that there is a need to develop models and theories that combine the different approaches, in such a way that a more complete and practical definition of firms' competitiveness is obtained. Thus, this study does not neglect the need to have an interdisciplinary approach for the evaluation of competitiveness. However, it focuses on the study of financial aspects and their interrelationship with other aspects of firms and countries' competitiveness. This study aims to understand and to evaluate the contribution of the financial theory for more complete approaches to the competitiveness subject. This study offers a contribution to the development of a financial competitiveness model of firms. This initial contribution seeks to a financial competitiveness' definition and to the identification of a firm's internal and external (country) factors that contribute to its competitiveness, from a financial approach.

Key words: competitiveness, finance, value.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Diferenças entre estudos de casos, estudos de campo e levantamentos de campo, segundo a profundidade e a amplitude da pesquisa.	22
Figura 2.2 - Modelos alternativos de pesquisa	26
Figura 4.1 – Modelo de categorias para fatores de competitividade	77
Figura 4.2 - Modelo de Organização do Setor	79
Figura 4.3 - Modelo da firma baseado em recursos	81
Figura 4.4 – Modelo de Competitividade e Valor	86
Figura 4.5 - Processos competitivos como elementos para competitividade	87
Figura 4.6 - Relação entre processos funcionais e processos competitivos	89
Figura 4.7 - Uso de diferentes ferramentas e modelos para busca da competitividade estratégica	92
Figura 4.8 - O cubo da competitividade	95
Figura 4.9 – Fatores e subfatores do modelo de competitividade do IMD	101
Figura 4.10 - Valores dos acionistas, estratégia financeira e retorno do investimento	103
Figura 4.11 - Modelo Diamante: determinantes da competitividade nacional	106
Figura 4.12 – Modelo de indicadores e fatores que afetam a competitividade	111
Figura 4.13 - Meta-competitividade e estratégia ao longo do tempo	123
Figura 4.14- Meta-competitividade e estratégia ao longo do tempo	124
Figura 5.1 – Contribuição para desenvolvimento de um modelo de competitividade financeira	139

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Comparação entre tipos básicos de projetos de pesquisa	19
Quadro 2.2 –Comparação entre dados primários e dados secundários	27
Quadro 2.3 –Critérios para avaliar dados secundários	28
Quadro 2.4 – Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa	32
Quadro 3-1 – Outras definições de competitividade	59
Quadro 4-1 – Modelos e Teorias de Competitividade	76
Quadro 4.2 –Elementos da competência dos tomadores de decisões estratégicas	122

LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 – Fatores de Competitividade	99
--	-----------

SUMÁRIO

1	O PROBLEMA EM ESTUDO	13
1.1	INTRODUÇÃO.....	13
1.2	PERGUNTA DE PESQUISA.....	16
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA	16
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
2.1	TIPOS DE PESQUISA.....	18
2.2	MÉTODOS DE PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	26
2.2.1	<i>Técnicas qualitativas</i>	33
2.3	DEFINIÇÃO DE MODELO.....	40
3	REVISÃO DA LITERATURA	42
3.1	O ESTUDO DA COMPETITIVIDADE.....	42
3.2	DIMENSÕES DE COMPETITIVIDADE	43
3.3	ABORDAGENS DE COMPETITIVIDADE	48
3.4	RELAÇÃO ENTRE AS ABORDAGENS	52
3.5	DEFINIÇÕES DE COMPETITIVIDADE	54
3.6	ELEMENTOS PARA AVALIAÇÃO DA COMPETITIVIDADE	60
3.7	MEDIDAS DE DESEMPENHO COMPETITIVO	63
3.8	VALOR COMO MEDIDA FINANCEIRA DE COMPETITIVIDADE	65
3.8.1	<i>Valor: conceituação e cálculo</i>	69
4	MODELOS DE COMPETITIVIDADE.....	75
4.1	MODELO DE CATEGORIAS PARA FATORES DE COMPETITIVIDADE	77
4.2	MODELO DE ORGANIZAÇÃO DO SETOR/INDÚSTRIA.....	78
4.3	MODELO BASEADO EM RECURSOS	80
4.4	MODELO DE COMPETITIVIDADE E VALOR	84
4.5	MODELO DE PROCESSOS FUNCIONAIS E COMPETITIVOS.....	86
4.6	MODELO DO CUBO DA COMPETITIVIDADE	92

4.7	OS MODELOS DO GCR E WCY: ESFORÇOS RECENTES PARA AVALIAÇÃO DA COMPETITIVIDADE DE PAÍSES: 98	
4.7.1	<i>Modelo de Feurer e Chaharbaghi: Competitividade aos olhos dos acionistas.....</i>	102
4.7.2	<i>Modelo Diamante de Porter.....</i>	103
4.7.3	<i>Modelo de relação causal entre indicadores e fatores que afetam a competitividade .</i>	110
4.7.4	<i>Modelo de campos e armas da competitividade.....</i>	112
4.7.5	<i>Modelo de necessidade e suficiência da competitividade.....</i>	115
4.7.6	<i>Modelo FADIAC</i>	119
4.7.7	<i>Empresas multinacionais e a competitividade do país versus a competitividade empresarial.....</i>	124
5	A COMPETITIVIDADE FINANCEIRA	126
5.1	A DEFINIÇÃO DE COMPETITIVIDADE FINANCEIRA	127
5.2	CONTRIBUIÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE COMPETITIVIDADE FINANCEIRA	128
5.2.1	<i>Desempenho econômico.....</i>	129
5.2.2	<i>Eficiência governamental.....</i>	134
5.2.3	<i>Infra-estrutura.....</i>	135
5.2.4	<i>Eficiência empresarial</i>	136
6	CONCLUSÃO.....	140
6.1	CONCLUSÕES FINAIS	140
6.2	LIMITAÇÕES DA DISSERTAÇÃO	143
6.3	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	144
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	146

1 O PROBLEMA EM ESTUDO

1.1 *Introdução*

A literatura sobre competitividade é vasta e abrange diversos campos do conhecimento. Administração, economia, engenharia e direito são os principais. Dentro de cada campo de conhecimento existem ainda diferentes abordagens. Na administração as principais abordagens são: financeira, estratégica e de marketing. Na engenharia, a visão da produção, produtividade e da tecnologia são as correntes mais fortes. Na economia, as abordagens se dividem em macro e micro, dependendo do foco de estudo, respectivamente, o país e a empresa.

O estudo da competitividade na teoria econômica, apesar de antigo, ganhou grande impulso em décadas recentes. Os estudos de vantagem comparativa de David Ricardo em 1817 são considerados os primeiros estudos sobre competitividade (SAMUELSON; NORDHAUS, 1993). Por uma dimensão dita macro da questão, a competitividade vem sendo abordada como a capacidade de um país, sob condições livres e justas de mercado, de produzir bens e serviços que atendam às demandas de mercados internacionais ao mesmo tempo em que geram aumento real da renda de seus cidadãos (PORTER, 2001; WAHEEDUZZAMAN, 2002).

Há também uma dimensão micro, chamada competitividade empresarial. Essa se ocupa principalmente do estudo da competitividade de empresas, uma vez que são elas, e não os países, que competem de fato nos mercados internacionais. Essa

abordagem, entretanto, é conduzida mantendo-se em mente que os países de origem oferecem as condições básicas para o sucesso ou fracasso de uma empresa nos mercados internacionais (PORTER, 2001) e que a competitividade de um país é mais do que a simples agregação da competitividade de suas empresas (COUTINHO, 1993). O foco deste estudo é a competitividade nessa chamada dimensão micro, ou seja, competitividade empresarial.

O ambiente turbulento e mutável desse início de século traz novos desafios para empresas e países que demandam nova perspectiva sobre a competitividade. A competitividade, como atributo dinâmico e cujos fatores-base estão em contínuo e acelerado processo de evolução, exige estruturação detalhada desses fatores e constante revisão da posição competitiva de empresas, setores e países.

Um dos efeitos mais significativos do recente movimento de integração dos mercados internacionais é a redução de barreiras ao comércio internacional e a conseqüente exposição das empresas à concorrência internacional. Mesmo aquelas empresas que atuam exclusivamente em seus mercados nacionais ou cuja natureza da atividade tende a ser, sobretudo, local, estão diretamente expostas aos efeitos da competitividade internacional (SERCU; UPPAL, 1995).

Diante desses fatos, a capacidade de adaptação dessas empresas e sua competitividade, avaliadas agora em bases globais e não apenas locais, tornam-se fatores predominantes para o sucesso, ou até mesmo, para sobrevivência das mesmas (MATIAS; DIBB, 2002). Competição acirrada, inovações tecnológicas constantes que se traduzem num ritmo acelerado de evolução tecnológica,

crescente nível de incerteza, complexidade e integração de mercados tornam mais dinâmicas as bases para determinação da competitividade. Por isso a importância de estudos sobre a competitividade em seus diversos níveis.

Um dos primeiros passos para a definição de estratégias competitivas nesse novo cenário é a identificação da posição competitiva atual dessas empresas e de seus concorrentes. Segundo Porter (1986), o diagnóstico interno de pontos fortes e fracos é feito *vis-à-vis* aos pontos fortes e fracos dos principais concorrentes. É nesse contexto que surge a necessidade de avaliar, entre outros aspectos, a competitividade financeira das empresas brasileiras frente aos seus concorrentes internacionais.

Competitividade, entretanto, não é um termo simples com uma definição precisa e amplamente aceita. Ao contrário, diversas abordagens, modelos e teorias buscam formular um conceito de competitividade que permita avaliações comparativas entre empresas ou países através da avaliação de fatores quantificáveis. A relação entre competitividade e esses fatores, contudo, nem sempre é clara e direta.

De fato, ao fornecer informações e dados que possam ser usados por diferentes organizações, como empresas, associações e órgãos governamentais, a pesquisa contribui para identificar o posicionamento competitivo das empresas brasileiras, setores e do próprio país, além de servir como insumo para o desenvolvimento de estratégias e políticas que visem o aumento da competitividade em suas diferentes dimensões.

1.2 Pergunta de Pesquisa

A exposição crescente à competição de empresas estrangeiras, que se desenvolveram em ambiente econômico, político e social distinto, associada à tendência mundial de tratar a competitividade como um objetivo a ser perseguido de forma estruturada por países e empresas, representou um estímulo para desenvolvimento de estudos que lidassem com aspectos da competitividade em diferentes campos de conhecimento.

Este trabalho estuda a questão da competitividade das empresas a partir da análise de seu desempenho financeiro, expresso por sua capacidade de criação de valor. Busca-se identificar de que forma essas empresas criam valor e se tornam competitivas sob a ótica financeira, bem como as características dos países que promovem e facilitam o desenvolvimento da competitividade financeira de suas empresas. A pergunta de pesquisa é assim definida: **Quais são os fatores internos e externos à empresa que contribuem para desenvolvimento de um modelo de competitividade financeira?**

1.3 Objetivos da Pesquisa

Para a definição dos objetivos deste trabalho, cabe, antes de mais nada, a apresentação das premissas que irão orientar o desenvolvimento e justificar a abordagem a ser adotada. Essas premissas são:

- A atividade empresarial tem como objetivo principal gerar valor (COPELAND; KOLLER; MURRIN, 1995; DAMODARAN, 2002).
- O desempenho da empresa frente aos seus competidores é medido, em última instância, pela geração de valor da empresa (COPELAND; KOLLER; MURRIN, 1995; DAMODARAN, 2002).
- A geração de valor é criada pela atividade da empresa. O ambiente econômico externo influencia a maneira como a empresa gera valor e o potencial de geração de valor das empresas (AMBASTHA; MOMAYA, 2004; CONNOR, 2003; FEURER; CHAHARBAGHI, 1994; GARELLI, 2003; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001; PACE; STEPHAN, 1996).

O objetivo principal deste trabalho é:

- Contribuir para o desenvolvimento de um modelo preliminar de competitividade financeira de empresas.

Os objetivos secundários deste trabalho são:

- Entender o conceito de competitividade ao nível da empresa, do setor e do país;
- Identificar teorias, conceitos e suas respectivas aplicabilidades para uma abordagem de competitividade a partir da análise de desempenho financeiro de uma empresa;
- Identificar aspectos que não foram tratados na literatura para desenvolvimento de uma abordagem financeira para a competitividade;
- Compreender as implicações dessas teorias e conceitos para desenvolvimento de um modelo de competitividade financeira.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para apresentar os elementos metodológicos da pesquisa de campo, é preciso retomar ao objetivo geral desta dissertação, a saber, contribuir para o desenvolvimento de um modelo preliminar de competitividade a partir da perspectiva financeira para empresas. A seguir, são apresentados os tipos de pesquisa e as classificações existentes, mostrando qual o tipo utilizado neste trabalho para alcançar o objetivo acima citado.

2.1 Tipos de Pesquisa

Os diferentes tipos de pesquisa implicam diferentes procedimentos em termos de formulação das questões de pesquisa, métodos de coleta e análise de evidências, de forma a atender os objetivos da pesquisa. De acordo com Mattar (1996), existem diversas possíveis classificações de tipos de pesquisa, pois o tipo de pesquisa é um conceito complexo que não pode ser descrito de maneira única.

Uma forma muito utilizada de classificação dos tipos de pesquisa é feita por Churchill (1991), para quem existem três abordagens ou tipos gerais de pesquisa em ciências sociais: exploratória, descritiva e causal. As principais diferenças entre estes tipos de pesquisa são relacionadas no Quadro 2.1. A classificação de Churchill (1991), assim como de Malhotra (2001) e Mattar (1996), considera o objetivo e o grau em que o problema de pesquisa está cristalizado.

Quadro 2.1 – Comparação entre tipos básicos de projetos de pesquisa

	Exploratória	Descritiva	Causal
Objetivos	Descobrir idéias e <i>insights</i> .	Descrever características e funções do mercado.	Determinar relações de causa e efeito.
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Flexível e versátil. • A informação buscada é definida apenas superficialmente. • É comum ser a primeira etapa de projetos conclusivos. • Análise qualitativa. • Amostra é pequena e estatisticamente não representativa. • Resultados são hipóteses, tentativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marcada pela formulação prévia de hipóteses. • A informação buscada é claramente definida e estruturada formalmente. • Análise quantitativa. • Amostra grande e representativa. • Resultados conclusivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precedida por formulação teórica robusta. • Manipulação de variáveis independentes, medindo-se efeitos sobre variáveis dependentes. • Controle sobre variáveis externas ao problema. • Análise quantitativa conclusiva.
Métodos	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista em profundidade. • Grupos de foco. • Análise de dados secundários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamentos de campo (<i>Surveys</i>). • Painéis. • Observação sistemática. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experimentos.

FONTE: Adaptado de MALHOTRA, 2001.

Como pode ser observado do Quadro 2.1, a pesquisa exploratória auxilia a formular um problema, a estabelecer prioridades para pesquisas futuras, a aumentar a familiaridade para com o problema e a clarificar conceitos (CHURCHILL, 1991). Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são insuficientes ou inexistentes (MATTAR, 1996).

De acordo com Mattar (1996), nos primeiros estágios da pesquisa, o pesquisador não possui conhecimento suficiente para formular questões e/ou hipóteses específicas. Neste caso, a pesquisa exploratória pode auxiliar o pesquisador a

compreender melhor uma situação ou um comportamento, além de ser poder usada para os seguintes objetivos: acumular informações disponíveis relacionadas a um problema de pesquisa a ser efetuada, auxiliar na determinação de variáveis relevantes a serem consideradas em um problema de pesquisa, e verificar se pesquisas semelhantes já foram realizadas, examinando quais os métodos utilizados e os resultados obtidos.

Sendo o objetivo principal deste trabalho contribuir para o desenvolvimento de um modelo preliminar de competitividade a partir da perspectiva financeira para empresas, torna-se necessário conhecer de maneira mais profunda os conceitos relacionados com a competitividade empresarial, a partir de um enfoque financeiro. Devem ser buscadas informações para entender o conceito de competitividade ao nível da empresa, do setor e do país. Teorias, conceitos e suas respectivas aplicabilidades para uma abordagem de competitividade devem ser estudados, assim como os aspectos que não foram tratados na literatura para desenvolvimento de uma abordagem financeira para a competitividade. Finalmente, devem-se entender as implicações dessas teorias e conceitos para desenvolvimento de um modelo de competitividade financeira. Portanto, um estudo exploratório mostra-se adequado para o alcance dos objetivos aqui propostos.

Os outros tipos de pesquisa são a pesquisa descritiva e a pesquisa causal (Churchill, 1991). A pesquisa descritiva pode ser conduzida para determinar as crenças, atitudes e opiniões sobre características dos produtos, assim como determinar o grau de associação entre certas variáveis. Além disso, a pesquisa descritiva

caracteriza-se pela formulação a priori das hipóteses a serem investigadas, devendo assim ser planejada e estruturada (MALHOTRA, 2001).

Para Churchill, (1991), um estudo descritivo pressupõe substancial conhecimento anterior sobre o fenômeno pesquisado. Esse tipo de pesquisa apóia-se em uma ou mais hipóteses específicas, as quais a guiam em direções específicas. Enquanto um estudo exploratório é caracterizado por sua flexibilidade, os estudos descritivos podem ser considerados rígidos, requerendo uma especificação clara de quem, o que, quando, onde, porque e como a pesquisa será feita. Com relação à natureza das hipóteses em estudos descritivos, Aaker e Day (1983) explicam que, na pesquisa descritiva, freqüentemente há hipóteses, porém estas podem ser uma tentativa ou especulação. Cabe acrescentar que, em geral, as relações estudadas não são causais por natureza.

De acordo com Mattar (1996), existem dois tipos de pesquisas descritivas; levantamentos de campo e estudos de campo, que diferem em termos de amplitude e profundidade, conforme apresentado na Figura 2.1. Os levantamentos de campo apresentam grande amplitude e pouca profundidade, enquanto que os estudos de campo apresentam média amplitude e média profundidade. Quando a profundidade for grande e a amplitude pequena, o estudo é do tipo estudo de caso, a ser abordado adiante.

O levantamento de campo é adequado para se obter dados representativos da população de interesse, tanto em relação ao número de casos incluídos na amostra, quanto à forma de sua inclusão. Por sua vez, o estudo de campo preocupa-se

menos com a geração de grandes amostras representativas de uma dada população e mais com o estudo medianamente profundo de algumas situações típicas.

Figura 2.1 - Diferenças entre estudos de casos, estudos de campo e levantamentos de campo, segundo a profundidade e a amplitude da pesquisa.

FONTE: Mattar, 1996.

Os estudos de campo são utilizados quando existe o interesse no conhecimento do inter-relacionamento entre as diversas variáveis que ocasionam um fenômeno. Além disso, Mattar (1996) indica que o estudo de campo é recomendado quando há grande homogeneidade nos elementos da população, pois este se caracteriza como uma forma mais rápida e mais econômica de obtenção dos dados.

Tanto os levantamentos de campo quanto os estudos de campo podem ser classificados em ocasionais (também chamados de transversais) ou evolutivos (também chamados de longitudinais). É o período de tempo sob foco em uma pesquisa separa os estudos ocasionais ou transversais dos longitudinais (MALHOTRA, 2001).

Para Churchill (1991), o estudo transversal tem duas características distintivas. A primeira é a provisão de um flagrante das variáveis de interesse em um único ponto no tempo, contrastando com os estudos longitudinais, os quais proporcionam várias imagens que, quando postas juntas, compõem um filme da situação e das mudanças que estão ocorrendo. A segunda característica do estudo transversal é a amostra, tipicamente selecionada para ser representativa de algum universo conhecido. Por isso existe uma grande ênfase na seleção da amostra nesse tipo de estudo, usualmente com um plano amostral.

O terceiro tipo de pesquisa em ciências sociais é a pesquisa causal, que, assim como a pesquisa descritiva, exige um modelo planejado e estruturado. Entretanto, enquanto a pesquisa descritiva pode ser utilizada para determinar o grau de associação entre as variáveis, a pesquisa causal busca estabelecer relações de causa e efeito (MALHOTRA, 2001). Desta forma, o principal método da pesquisa causal é um experimento, que pode ocorrer em um laboratório ou em um ambiente natural.

Para que seja justificada a inferência de uma relação causal entre duas variáveis, é preciso que certas condições estejam presentes. A primeira condição para a causalidade, de acordo com Churchill (1991), é a variação concomitante. Uma evidência da variação concomitante refere-se a quanto os eventos X e Y ocorrem ou variam ao mesmo tempo, de acordo com o previsto pelas hipóteses. A segunda condição é a ordem de tempo de ocorrência das variáveis. Um evento não pode ser considerado a causa de outro se ele ocorrer após este outro evento. A terceira condição é a eliminação de outras possíveis causas. A presença de variáveis

extrínsecas que causam impacto na variável dependente precisa ser controlada para que se possam tomar inferências causais. Finalmente, a última condição é o acúmulo de evidências consistentes (estudos), que justifiquem a relação de causa e efeito. Para Churchill (1991), o conhecimento do método não substitui o conhecimento conceitual.

Para conduzir um experimento utilizado em pesquisa causal, o pesquisador precisa manipular e controlar uma ou mais variáveis independentes e, em seguida, observar os efeitos que essas variáveis manipuladas têm sobre as variáveis dependentes da pesquisa. Ao mesmo tempo, as variáveis extrínsecas precisam ser controladas (MALHOTRA, 2001).

Existem três categorias amplas de modelos experimentais: modelos pré-experimentais, verdadeiramente experimentais, e quase experimentais (CHURCHILL, 1991). Os modelos pré-experimentais não usam a aleatoriedade para controlar os fatores extrínsecos, podendo sofrer depreciação da validade interna e externa. Por sua vez, os modelos verdadeiramente experimentais têm a escolha dos sujeitos e dos grupos feita de forma aleatória. Já nos modelos quase experimentais, as variáveis independentes ou os tratamentos não são completamente manipulados, mas o pesquisador possui controle sobre o tempo e os sujeitos. Malhotra (2001) ainda acrescenta um quarto modelo experimental, o estatístico, que corresponde a uma série de experimentos básicos que permitem o controle estatístico e a análise das variáveis externas.

Após terem sido apresentados os tipos de pesquisa, volta-se a atenção para o quanto cada um destes tipos (pesquisa exploratória, descritiva ou causal) é adequado para um problema em questão. Neste sentido, Malhotra (2001) apresenta algumas diretrizes para um pesquisador escolher o modelo de pesquisa mais adequado ao seu trabalho:

- Quando pouco se sabe sobre um problema, é desejável começar com a pesquisa exploratória, que pode ser depois seguida por uma pesquisa descritiva ou causal, conforme mostrado na Figura 2.2 (a).
- Entretanto, não é necessário começar cada modelo de pesquisa com a pesquisa exploratória. Se o pesquisador tiver uma boa compreensão do problema, a pesquisa descritiva ou causal podem ser uma etapa inicial mais apropriada (Figura 2.2 (b)).
- Finalmente, deve-se ressaltar que a pesquisa exploratória pode ser usada em qualquer momento em um estudo. Por exemplo, uma pesquisa descritiva ou causal pode levar a resultados inesperados ou difíceis de interpretar e, neste caso, o pesquisador pode utilizar uma pesquisa exploratória para aprofundar os resultados (Figura 2.2 (c)).

Conforme verificado anteriormente, o tipo de pesquisa mais adequado para o presente estudo é uma pesquisa exploratória. A próxima parte do trabalho mostra os métodos existentes de pesquisa exploratória e aponta qual é utilizado para alcançar os objetivos deste trabalho.

Figura 2.2 - Modelos alternativos de pesquisa

FONTE: MALHOTRA, 2001.

2.2 Métodos de pesquisa exploratória

Método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e a explicação de determinados fenômenos (RICHARDSON, 1999). A pesquisa exploratória pode utilizar métodos bastante amplos e versáteis. Tais métodos compreendem: levantamentos em fontes secundárias, pesquisa com especialistas, pesquisas-piloto (ou pré-teste) e pesquisas qualitativas (MATTAR, 1996; MALHOTRA, 2001).

Com relação ao primeiro método de pesquisa exploratória, a análise dos dados secundários, este ajuda a definir o problema de pesquisa e a desenvolver uma abordagem para o mesmo. De acordo com Churchill (1991), a busca na literatura é uma das formas mais rápidas e econômicas para compreender melhor um problema

e formular hipóteses. Os dados secundários representam quaisquer dados que já foram coletados para outros propósitos além do problema em questão. Em comparação com os dados primários, que são dados coletados para solucionar um problema específico de pesquisa, os dados secundários podem ser levantados rapidamente a um baixo custo (ver Quadro 2.2).

Quadro 2.2 –Comparação entre dados primários e dados secundários

	Dados Primários	Dados Secundários
<i>Propósito da coleta</i>	Para o problema em mãos	Para outros problemas
<i>Processo da coleta</i>	Muito envolvido	Rápido e fácil
<i>Custo da coleta</i>	Alto	Relativamente baixo
<i>Tempo da coleta</i>	longo	Curto

FONTE: MALHOTRA, 2001.

Os levantamentos em fontes secundárias incluem levantamentos bibliográficos, levantamentos documentais e levantamentos de estatísticas (MATTAR, 1996). Os levantamentos bibliográficos envolvem trabalhos já feitos por outros pesquisadores e publicados em livros sobre o assunto, revistas especializadas ou não, dissertações e teses apresentadas em universidades e informações publicadas por jornais, órgãos governamentais, sindicatos, associações de classe, concessionários de serviços públicos etc. Por sua vez, os levantamentos documentais representam a busca de arquivos dentro das empresas, as quais podem possuir importantes informações financeiras. Finalmente, os levantamentos de estatísticas representam as estatísticas fornecidas por diversas instituições governamentais e por institutos privados.

As principais vantagens dos dados secundários são o tempo e os recursos financeiros que economizam. Para Churchill (1991), a análise de dados secundários deve sempre ser o primeiro passo em direção à solução de um problema de pesquisa. O projeto de uma pesquisa deve coletar dados primários apenas quando as fontes de dados secundários estiverem exauridas. Entretanto, apesar das vantagens de tempo e custo, o valor dos dados secundário é em geral limitado por seu grau de relevância ao problema de pesquisa atual e pelas preocupações a respeito da precisão dos mesmos. Com relação a essas limitações, Malhotra (2001) apresenta alguns critérios para avaliar a qualidade dos dados secundários, resumidos no Quadro 2.3.

Quadro 2.3 –Critérios para avaliar dados secundários

Crítérios	Questões	Comentários
<i>Especificações / metodologia</i>	Método de coleta de dados Índice de respostas Qualidade dos dados Técnica de amostragem Tamanho da amostra Modelo do questionário Trabalho de campo Análise dos dados	Os dados devem ser confiáveis, válidos e generalizados para o problema em mãos
<i>Erro / Precisão</i>	Examinar erros em: abordagem, concepção da pesquisa, amostragem, coleta de dados, análise de dados, relatório	Avaliar a precisão comparando os dados das diferentes fontes
<i>Atualidade</i>	Prazo entre coleta e publicação Frequência das atualizações	Avaliar atualidade dos dados
<i>Objetivo</i>	Por que os dados foram coletados?	O objetivo determinará a relevância dos dados
<i>Natureza</i>	Definição de variáveis-chave Unidades de medição Categorias usadas	Se possível e necessário, reconfigurar os dados para aumentar sua utilidade
<i>Confiabilidade</i>	Experiência, credibilidade, reputação e confiabilidade da fonte	Os dados devem ser obtidos de uma fonte original

FONTE: Adaptado de MALHOTRA, 2001.

As pesquisas com especialistas representam o segundo método para obter dados em uma pesquisa exploratória. Os especialistas (indivíduos conhecedores da empresa e da indústria) podem ajudar o pesquisador a formular o problema de pesquisa, mas não a desenvolver uma solução conclusiva. Este método de coleta é flexível, informal e pouco estruturado, e pode ser utilizado em mercados industriais, uma vez que nestes ambientes os especialistas são mais facilmente identificados do que nos ambientes de consumo. Além disso, as entrevistas com especialistas podem ser úteis nas situações em que poucas informações de outras fontes estão disponíveis, como no caso de produtos radicalmente novos (MALHOTRA, 2001).

O terceiro método em pesquisa exploratória é o uso de pesquisa-piloto, também chamada de pré-teste. De acordo com Castro (2001), a pesquisa-piloto é a execução de uma pesquisa com uma amostra reduzida, realizada para validar os instrumentos e procedimentos que serão utilizados pelo pesquisador em etapas posteriores. A importância de realizar a pesquisa-piloto se deve ao fato de o pesquisador precisar saber se tudo que foi planejado vai sair conforme planejado. Uma vez que a pesquisa foi completada sem desvios, isso pode ser um indício de que o planejamento foi correto e a pesquisa propriamente dita (descritiva ou causal) pode ser iniciada. Castro (2001) indica que uma falha comum é pensar que a pesquisa-piloto vai servir para aprimorar o projeto, como, por exemplo, determinar o tamanho da amostra, ou aprender a realizar alguma técnica.

As pesquisas qualitativas são o quarto e último método de pesquisa exploratória abordado. Cabe, neste momento, fazer uma distinção entre a pesquisa quantitativa e a qualitativa. Em um nível amplo, são dois os métodos de investigação: o

quantitativo e o qualitativo. Tais métodos se diferenciam pela sistemática pertinente a cada um deles e pela forma de abordagem do problema (RICHARDSON, 1999). Os métodos qualitativos e quantitativos não são excludentes, embora difiram quanto à forma e à ênfase (NEVES, 1996).

Um importante aspecto a destacar é o fato de o método precisar estar apropriado ao tipo de estudo. Desta forma, não se trata de mediar um conflito entre o qualitativo e o quantitativo, como escolha metodológica. Isto significa que os métodos (qualitativos ou quantitativos) devem ser eleitos pelo pesquisador em função do problema específico a ser investigado. Portanto, é o problema que leva à definição do método.

Richardson (1999) indica que o tipo de pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas por meio de técnicas estatísticas. Tal método tem a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências. O método quantitativo é freqüentemente utilizado nos estudos descritivos, que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, revelando as características de um fenômeno.

A pesquisa qualitativa, por sua vez, não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Para Richardson (1999), a abordagem qualitativa pode ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno, uma situação complexa ou estritamente particular, da qual existe pouca informação disponível.

Uma importante questão sobre a pesquisa qualitativa refere-se à validade da pesquisa. Para Sykes (1990), o termo validade em pesquisa qualitativa preocupa-se em definir até que ponto uma metodologia particular produz não apenas informações relevantes resultantes de unidades amostrais individuais (uma pessoa ou um grupo), mas também se as informações são precisas, honestas, “iluminadoras”, produtivas ou estejam de acordo com qualquer outro critério específico do que seja uma boa informação.

Com relação à confiabilidade, embora faça mais sentido para pesquisas quantitativas, pode-se notar regularidade de determinadas características em certos segmentos, não em termos de generalização dos resultados, mas sim em termos de motivos ou razões para estes resultados. Para Sykes (1990), uma forma de tentar obter simultaneamente um grau satisfatório de validade e confiabilidade dos dados, é utilizar instrumentos mistos sobre a mesma amostra, replicar o estudo e proceder às análises sob o ponto de vista de vários pesquisadores, de forma a minimizar a subjetividade. O Quadro 2.4 mostra as principais diferenças entre a pesquisa quantitativa e a pesquisa qualitativa.

Segundo Luck, Wales e Taylor (1970), a pesquisa qualitativa combinada ao método de pesquisa quantitativa pode ter bastante utilidade para o estudo de determinados assuntos. Também para Richardson (1999), a interação entre os métodos de pesquisa pode ser adequada. Este autor indica que se podem identificar três instâncias de integração entre os métodos quantitativo e qualitativo: no planejamento da pesquisa, na coleta de dados e na análise da informação. Ao considerar um

aporte do método qualitativo ao quantitativo no planejamento da pesquisa, o uso de técnicas qualitativas pode melhorar a formulação do problema, o levantamento de hipóteses e a determinação da amostra. Na coleta de dados, as técnicas qualitativas podem enriquecer as informações obtidas. Na análise da informação, as técnicas qualitativas permitem verificar os resultados dos questionários e ampliar as relações descobertas.

Quadro 2.4 – Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa

	Qualitativa	Quantitativa
<i>Objetivo</i>	Alcançar uma compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes	Quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população alvo
<i>Amostra</i>	Pequeno número de casos não representativos	Grande número de casos representativos
<i>Coleta de Dados</i>	Não estruturada	Estruturada
<i>Análise de Dados</i>	Não estatística	Estatística
<i>Resultado</i>	Desenvolve uma compreensão inicial	Recomenda um curso final de ação

FONTE: MALHOTRA, 2001.

Por outro lado, ao considerar um aporte do método quantitativo ao qualitativo no planejamento da pesquisa, a utilização de um questionário prévio no momento da observação ou entrevista pode contribuir para delimitar o problema estudado e a informação coletada, permitindo assim a identificação de casos representativos ou não representativos. Na coleta de dados, o questionário prévio pode ajudar a evitar perguntas rotineiras e a identificar características objetivas. Finalmente, na análise da informação, as técnicas estatísticas podem contribuir para verificar informações e reinterpretar observações qualitativas.

Devido à importância e à variedade de técnicas de pesquisa qualitativa, a próxima parte deste trabalho traz uma apresentação das principais técnicas qualitativas utilizadas em Administração.

2.2.1 Técnicas qualitativas

Os procedimentos metodológicos qualitativos mais conhecidos são: técnicas de observação informal, pesquisa documentária ou documental (que contempla a análise histórica e a análise de conteúdo), estudo de caso, pesquisa etnográfica, grupos de foco, entrevistas em profundidade e técnicas projetivas (RICHARDSON, 1999; GODOY, 1995; MALHOTRA, 2001; MCDANIEL; GATES, 1996).

As técnicas de observação são muito usadas devido à propriedade com que penetram na complexidade de um problema, e envolvem a capacidade do pesquisador de observar continuamente objetos, comportamentos e fatos ao seu redor. De acordo com Mattar (1996), o processo de observação em pesquisa exploratória deve ser bem direcionado, pois deverá estar centrado unicamente em observar objetos, comportamentos e fatos de interesse para o problema em estudo, mesmo que obtidos informalmente.

De acordo com Churchill (1991), a observação qualitativa é desestruturada e adequada para estudos nos quais a formulação do problema não é específica, e por isso muita flexibilidade é permitida ao pesquisador. A observação informal pode ser

útil para gerar hipóteses sobre as dimensões de um determinado comportamento, mas não é apropriada para testar as hipóteses.

Outra técnica em pesquisa qualitativa é a pesquisa documental, na qual destaca-se a análise de conteúdo. A análise de conteúdo tem por finalidade permitir a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação, utilizando como material de estudo qualquer forma de comunicação, como documentos escritos, livros, periódicos, jornais, programas de radiodifusão, música, pintura etc. (RICHARDSON, 1999).

Para Godoy (1995), existem três aspectos que devem merecer atenção especial por parte do investigador na pesquisa documental por meio da análise de conteúdo: a escolha dos documentos, o acesso a eles e a sua análise. O primeiro aspecto não é um processo aleatório, dando-se em função de alguns propósitos, idéias ou hipóteses. Quanto ao acesso, deve-se ressaltar que documentos oficiais (leis e estatutos, por exemplo), têm acesso mais fácil para o pesquisador do que documentos de uso particular das empresas ou de caráter pessoal. Finalmente, a análise dos dados envolve um conjunto de técnicas que visam obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens.

Por sua vez, o estudo de caso é uma técnica qualitativa que investiga um fenômeno atual dentro da situação em que ele ocorre. Para Yin (1989), os componentes de um projeto de pesquisa que utiliza um estudo de caso que são especialmente

importantes são: as questões do estudo, as proposições e as unidades de análise. Sobre as questões do estudo, o estudo de caso é a estratégia mais apropriada para responder questões do tipo “como” e “por que”, sendo assim a tarefa inicial do investigador precisar a natureza das questões do estudo. Em relação às proposições, estas direcionam a atenção para algo que deveria ser examinado dentro do escopo do estudo. A partir do momento em que as proposições são declaradas, o estudo começa a mover-se em alguma direção. Finalmente, a unidade de análise está relacionada com o problema fundamental da definição do caso.

No estudo de caso, o pesquisador em geral utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de várias fontes de informação. Para Godoy (1995), mesmo tendo, em essência, um caráter qualitativo, os estudos de caso podem também comportar dados quantitativos para esclarecer algum aspecto da questão investigada. Entretanto, deve-se ressaltar que, quando há análise quantitativa, geralmente o tratamento estatístico não é sofisticado.

Deve-se ressaltar que o estudo de caso não pode ser confundido com o “método do caso”, o qual se constitui em uma estratégia de ensino amplamente divulgada no curso de Administração, tendo sua origem na Escola de Direito de Harvard. O objetivo do método do caso é proporcionar uma vivência da realidade por meio de discussão, análise e tentativa de solução de um problema extraído da vida real, buscando, desta forma, estabelecer uma relação entre a teoria e a prática (CAMPOMAR, 1991).

A pesquisa etnográfica é outra técnica qualitativa, e é comumente associada à antropologia, onde tem sido tradicionalmente empregada em estudos com populações primitivas e minorias culturais (GODOY, 1995). Atualmente, ela é também utilizada na exploração de temáticas associadas a outras áreas do conhecimento, como educação, psicologia social e administração de empresas. Para Fetterman (1989), a etnografia pode ser definida como a arte e a ciência de descrever uma cultura ou grupo, abrangendo a descrição dos eventos que ocorrem na vida de um grupo. Especial atenção é dada para as estruturas sociais e para o comportamento dos indivíduos enquanto membros do grupo.

Segundo Godoy (1995), o trabalho de campo é o elemento mais característico da pesquisa etnográfica. O período de coleta varia entre seis meses e dois anos, e, durante este tempo, o pesquisador deve ter uma experiência direta e intensa com a situação em estudo, buscando compreender as regras, os costumes e as convenções que orientam a vida do grupo sob observação. Esta pesquisa é exploratória por natureza.

Uma outra técnica qualitativa, muito utilizada atualmente, é a do grupo de foco (também denominada grupo focal ou *focus group*), que teve sua origem na sociologia. Uma entrevista do tipo grupo de foco envolve uma discussão objetiva que introduz um tópico a um grupo de respondentes e direciona sua discussão sobre o tema, de uma maneira não-estruturada e natural (PARASURAMAN, 1986). Essa discussão é feita com um moderador em grupos de oito a doze indivíduos, em um ambiente face-a-face.

A eficácia funcional de um grupo de foco vem da espontaneidade e sinergia da dinâmica de grupo. O objetivo principal dos grupos de foco é obter uma visão aprofundada sobre um tema, ouvindo um grupo de pessoas do mercado-alvo falar sobre os problemas de interesse para o pesquisador. Em comparação com a pesquisa quantitativa, o grupo de foco permite a exposição de opiniões, sentimentos e experiências que normalmente são inibidos pelas normas e convenções sociais (KRUEGER, 1994).

De acordo com Krueger (1994), as características gerais dos grupos de foco são: o envolvimento de pessoas, as reuniões em série, a homogeneidade dos participantes quanto aos aspectos de interesse da pesquisa, a geração de dados, a natureza qualitativa e a discussão focada em um tópico que é determinado pelo propósito da pesquisa.

As entrevistas em profundidade são mais uma técnica de pesquisa qualitativa. Para McDaniel e Gates (1996), a entrevista em profundidade é uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é avaliado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico.

Este tipo de pesquisa pode ser aplicado quando o objetivo for obter informações por meio de uma sondagem detalhada do entrevistado, quando forem discutidos tópicos confidenciais, delicados ou embaraçosos, em situações em que se quer atenuar a influência das sólidas normas sociais, quando se pretende buscar uma compreensão

detalhada de um comportamento complicado, e quando for necessário fazer entrevistas com concorrentes.

Entretanto, existem algumas desvantagens inerentes ao uso de entrevistas em profundidade. Em primeiro lugar, esta técnica de pesquisa qualitativa é muito mais cara do que os grupos de foco. Em segundo lugar, as entrevistas em profundidade são fisicamente cansativas para o entrevistador, sendo, portanto, difícil para ele abordar muitos sujeitos em um só dia. Em terceiro lugar, os grupos de foco oferecem ao entrevistador a oportunidade de alavancar a dinâmica de grupo para obter reações dos indivíduos, o que pode não acontecer em uma sessão individual. Finalmente, o sucesso de qualquer entrevista em profundidade depende exclusivamente dos entrevistadores, que são profissionais caros e difíceis de encontrar (MCDANIEL; GATES, 1996).

As discussões em grupo e as pesquisas em profundidade são abordagens diretas nas quais o verdadeiro propósito da pesquisa é revelado ao entrevistado ou é óbvio para ele. Entretanto, pode haver situações em que o propósito da pesquisa precisa ser disfarçado, pois o entrevistado não consegue, ou não está disposto, a responder à questão diretamente (MALHOTRA, 2001). Neste caso, as técnicas projetivas de pesquisa qualitativa mostram-se apropriadas.

Por técnica projetiva entende-se uma situação dirigida, porém não padronizada como um teste, na qual um indivíduo ou grupo é convidado a falar sobre si mesmo ou sobre as circunstâncias que o cercam, através de uma situação ou pessoa hipotética. Desta forma, evita-se falar diretamente de temas constrangedores ou

que, de alguma forma, estariam sujeitos aos mecanismos de defesa (ANZIEU, 1978).

O uso de técnicas projetivas tem por objetivo transpor algumas barreiras encontradas nas situações de entrevista, seja individual ou em grupo. Elas são usadas em situações em que não é possível obter informações sobre o que as pessoas pensam ou sentem através do relato verbal.

Para transpor as barreiras psicológicas, de linguagem e sociais, o pesquisador pode utilizar uma grande quantidade de técnicas projetivas, agrupadas por Malhotra (2001) em quatro grupos: técnicas de associação, de conclusão, de construção e expressivas. Nas técnicas de associação, é mostrada uma lista de palavras ou imagens ao indivíduo, que deve dizer a primeira palavra que vier à sua mente. As técnicas de conclusão são uma extensão natural das técnicas de associação, gerando mais detalhes sobre as crenças e os sentimentos básicos do indivíduo. Neste caso, pede-se que o entrevistado complete uma sentença, um parágrafo ou uma história. As técnicas de construção exigem que o entrevistado elabore respostas para fotos ou histórias em quadrinhos. Finalmente, as técnicas expressivas solicitam ao entrevistado que relacione os sentimentos e atitudes de outras pessoas com uma situação específica (por meio de dramatização ou pela técnica da terceira pessoa).

Após ter apresentado os tipos de pesquisa (exploratória, descritiva e causal) e os métodos de pesquisa exploratória (levantamentos em fontes secundárias, pesquisa com especialistas, pesquisas-piloto e pesquisas qualitativas), pode-se determinar

qual é a melhor alternativa para a presente pesquisa alcançar seus objetivos. Conforme apresentado anteriormente, este trabalho busca contribuir para o desenvolvimento de um modelo preliminar de competitividade a partir da perspectiva financeira para empresas.

Desta forma, é preciso efetuar uma análise de dados secundários para compreender as variáveis que estão envolvidas com a competitividade financeira e, portanto, serão buscados e analisados livros, artigos e outros textos pertinentes ao tema em estudo. Após concluída a pesquisa bibliográfica, será possível delinear os fatores que podem contribuir para uma maior competitividade, do ponto de vista financeiro, das empresas.

Como o objetivo principal é contribuir para o desenvolvimento de um modelo preliminar de competitividade, torna-se necessário, neste momento, explicar a definição de “modelo” que é utilizada no presente trabalho. A próxima parte traz as considerações sobre este tema.

2.3 Definição de modelo

A obtenção de modelos é uma das mais importantes metas da busca do conhecimento. Para Bunge (1976), um modelo é uma representação idealizada de uma classe de objetos. É uma esquematização teórica, ou seja, um sistema conceitual que tenta representar alguns aspectos inter-relacionados de sistemas. Qualquer procedimento (prático, matemático, gráfico ou verbal) capaz de, em todos os aspectos relevantes, reproduzir uma relação de antecedentes (causas) e

conseqüentes (efeitos) de forma idêntica como essa relação ocorre no universo em que nos inserimos, pode ser considerado um modelo.

Modelos podem ser teóricos ou materiais (BUNGE, 1976). Aqueles teóricos podem ser Ideais (Icônicos ou Simbólicos e que são supostos em uma teoria); ou ainda, podem ser interpretações, no caso de uma teoria abstrata (quando podem ser conceituais, factuais e mistos). Por concentrar-se nos aspectos relevantes, o modelo corresponderá a uma simplificação do evento real, de onde vêm sua força e suas vantagens: sem pagar o preço integral, sem necessitar da ocorrência do evento em si, pode-se prever como se comportará o universo (ciência), ou pode-se determinar como nele induzir uma determinada configuração final (tecnologia). Resumidamente, teorias explicam e modelos representam.

3 REVISÃO DA LITERATURA

3.1 O Estudo da Competitividade

O ambiente turbulento e mutável desse início de século traz novos desafios para empresas e países que demandam nova perspectiva sobre a competitividade. Competição acirrada, inovações tecnológicas constantes que se traduzem em um ritmo acelerado de evolução tecnológica, crescente nível de incerteza, complexidade e integração de mercados tornam mais dinâmicas as bases para determinação da competitividade. A competitividade, como atributo dinâmico e cujos fatores-base estão em contínuo e acelerado processo de evolução, exige estruturação detalhada desses fatores e constante revisão da posição competitiva de empresas, setores e países. Por isso a importância de estudos sobre a competitividade em seus diversos níveis ou dimensões (MATIAS; DIBB, 2002).

O primeiro passo deste trabalho envolve a apresentação e análise das dimensões da competitividade, seguidas pelas abordagens usadas, que estão relacionadas a cada campo de conhecimento e com os ramos dentro do campo da administração. Relações entre as abordagens são tratadas na sequência. A essa altura será possível observar que em função de diferentes dimensões, abordagens e relações entre essas abordagens, existem diferentes definições de competitividade. Uma seção específica para compilar essas definições torna-se útil e foi incluída para continuar a revisão da literatura de competitividade. Dessas definições surgem elementos que precisam ser tratados e desses elementos surgem medidas para

competitividade que precisam ser entendidas. O conceito que é especificamente relevante para o objetivo deste trabalho, a criação de valor na empresa, é detalhado na última seção dessa revisão.

3.2 Dimensões de Competitividade

O estudo da competitividade pode ser dividido em função das dimensões usadas para tratar a questão. Por uma dimensão macro de abordagem, a questão da competitividade vem sendo abordada como a capacidade de um país, sob condições livres e justas de mercado, de produzir bens e serviços que atendam às demandas de mercados internacionais ao mesmo tempo em que geram aumento real da renda de seus cidadãos (PORTER, 2001; WAHEEDUZZAMAN, 2002). Porter (2001) considera a competitividade de uma nação como resultado da inter-relação dinâmica de quatro fatores:

- condições de fatores de produção: como trabalho especializado ou infraestrutura necessária para determinada indústria;
- condições de demanda: a natureza da demanda interna para os produtos ou serviço de uma indústria;
- indústrias correlatas e de apoio: presença ou ausência dessas indústrias no país e que também sejam competitivas;
- estratégia, estrutura e rivalidade das empresas: as condições pelas quais empresas são criadas, organizadas e dirigidas, mais a natureza da rivalidade interna.

Banerjee (2005) acrescenta também que além das variáveis econômicas e das condições de mercado, os papéis do governo e o contexto político, social e cultural também possuem efeitos sobre a competitividade de empresas, setores e países. Mas o autor ressalta que a observação empírica mostra que a competitividade, como definida por Porter (2001) e Waheeduzzaman (2002) está dissociada de efeitos da eficiência e produtividade. Ser o produtor internacional de maior eficiência não garante competitividade em termos de melhorias no padrão de vida.

Por outro lado, Fleury e Proença (1993), ao comentarem sobre as influências na perda de competitividade da indústria norte americana nos anos setenta, reconhecem que fatores macroeconômicos decorrentes de políticas governamentais daquele país tiveram alguma influência sobre a perda de competitividade experimentada na época, mas ressaltam que esses fatores apenas não eram suficientes para explicar o ocorrido, principalmente quando se considerava a existência de empresas em diferentes setores que conseguiram se manter competitivas, naquelas mesmas condições macroeconômicas.

Observa-se, assim, que, além da dimensão macro, há também uma dimensão micro, chamada de competitividade empresarial. Esta se ocupa principalmente do estudo da competitividade de empresas, uma vez que são elas, e não os países, que competem de fato nos mercados internacionais. Essa abordagem, entretanto, é conduzida mantendo-se em mente que os países de origem oferecem as condições básicas para o sucesso ou fracasso de uma empresa nos mercados internacionais

(PORTER, 2001) e que a competitividade de um país é mais do que a simples agregação da competitividade de suas empresas (COUTINHO, 1993).

A competitividade empresarial decorre de um conjunto de ações produtivas, administrativas e comerciais que, segundo Rodrigues Filho e Amigo (2000), permitem à empresa alcançar seus objetivos de rentabilidade, crescimento e participação de mercado. Fleury e Proença (1993) apontam ainda para a capacitação tecnológica e a qualidade da gestão empresarial, o que é diretamente relacionado às pessoas, como elementos centrais para a competitividade.

Visto dessa forma, evidencia-se que o desempenho de uma empresa será condicionado por um vasto conjunto de fatores, sejam internos à empresa, sejam relativos ao setor ou à cadeia nos quais ela opera ou aos sistemas econômico, político, social e tecnológico em que está inserida. A competitividade, portanto, não é estática, mas dinâmica, já que esses fatores estão em constante processo de mudança. O desempenho e eficiência, por sua vez, serão conseqüências do ajuste da empresa ao mercado, à concorrência e ao ambiente econômico em que ela esteja inserida, como posto por Coutinho e Ferraz (1994).

Ademais, mudanças nos fatores externos afetarão de maneira particular cada organização, setor e cadeia produtiva e país. Prova da dinâmica da competitividade pode ser observada ao se constatar que o Japão, segunda economia do mundo e que figurava nos anos 80 em primeiro lugar no *ranking* do Anuário da Competitividade do Instituto Internacional para o Desenvolvimento da Gestão, de Lausanne na Suíça, caiu para a 23^a. posição em 2004 (IMD, 2004).

Ainda em relação aos fatores que estabelecem as bases para o grau de competitividade das empresas, Mattuella, Fensterseifer e Lanzer (1995) enfatizam que estes são consequência da conjugação de vantagens que chamam comparativas e competitivas. As primeiras têm origem na dotação de recursos naturais e na especialização do trabalho, enquanto que as segundas advêm da eficiência organizacional, da capacidade de inovação e do ambiente econômico.

Cabe ressaltar que se deve tomar cuidado ao tratar a competitividade em sua dimensão macro isoladamente. Ainda que esse tipo de análise seja importante e útil, isolada da avaliação da dimensão micro, pode levar a conclusões errôneas ou imprecisas. Os casos em que um país aparece em um ranking em posição desfavorável, mas o desempenho de suas empresas e níveis de exportação são favoráveis se repetem com certa freqüência. As conclusões tiradas a partir de uma análise macro da competitividade devem ser contextualizadas com o que se observa também no nível micro, ou seja, no nível das empresas.

O estudo da competitividade também é freqüentemente tratado por meio de uma terceira dimensão, que pode ser entendida, de certa forma, como intermediária entre o país e a firma individual. Trata-se do setor industrial, no qual a empresa está inserida e, que por sua vez, está inserido na realidade competitiva do país. Mais recentemente, passou-se a tratar da cadeia produtiva também como uma dimensão intermediária, porém mais ampla que o setor. A competitividade de um setor é avaliada pela capacidade de um grupo de empresas concorrentes, normalmente de um país específico, *vis a vis* grupos de concorrentes de outros países. Já a

competitividade de uma cadeia *vis a vis* outra cadeia, não necessariamente de diferentes países, é mais complexa e envolve não os concorrentes, mas todos os elos de uma cadeia produtiva específica e as relações verticais entre esses elos, desde fornecedores primários até varejistas, passando por outros fornecedores, indústrias e distribuidores.

Nesse contexto de cadeia produtiva, Mattuella, Fensterseifer e Lanzer (1995) tratam os fatores competitivos sob comando decisório das organizações como fatores que irão estabelecer o grau competitivo endógeno de todo segmento. A conjugação destes fatores com aqueles exógenos ao campo decisório da empresa definirão as vantagens competitivas da cadeia produtiva como um todo. A competitividade passa a ser uma questão para avaliação dentro da cadeia e não de cada elo. Desse modo, se um determinado elo da cadeia não for competitivo, isso não implica necessariamente que a cadeia também não o seja. De fato essa abordagem não visa a maximização da competitividade de cada elo isoladamente, uma vez que isso pode diminuir a competitividade da cadeia como um todo. Visa, por outro lado, a avaliação da cadeia como um todo e da eliminação de gargalos competitivos.

O estudo de competitividade é amplo e comporta uma gama de variados enfoques. Não se limita somente nos níveis empresarial, setorial (ou de cadeia produtiva) e no nível de abrangência das nações (SANTOS, 1996). Cada um desses níveis pode comportar, por sua vez, diferentes abordagens. Para o estudo da competitividade no nível empresarial, existem abordagens mercadológicas, tecnológicas, de manufatura e operações, de recursos humanos e financeiros. Essas abordagens são detalhadas na seção seguinte.

3.3 Abordagens de Competitividade

Dependendo do papel social dos envolvidos ou da abordagem adotada, competitividade ganha diferentes definições (PORTER, 2001). Na administração, a abordagem mercadológica trata a competitividade como a busca, através de estratégias, de valor que é fornecido no longo prazo a um grupo específico e predeterminado de clientes. Uma empresa é mais ou menos competitiva em função do valor que ela e seus concorrentes são capazes de entregar aos clientes.

Quanto maior o valor percebido pelos clientes, mais competitiva será a empresa. Tais estratégias competitivas, relacionadas com o cliente e com a concorrência, foram classificadas por Porter (1986) em estratégias genéricas de liderança de custos e de diferenciação. Cabe ressaltar que de acordo com Kotler (1994), nesse contexto o valor corresponde à diferença entre o conjunto de benefícios previstos pelo consumidor e o custo de total de aquisição, que envolve além do custo monetário, todo esforço empregado na aquisição, como tempo e esforço físico e psíquico. Santos (1996) define competitividade como a capacidade de competição de uma organização e o grau com que disputa a preferência dos consumidores. A competitividade pressupõe a existência de organizações concorrentes que buscam atender a um determinado mercado.

A abordagem tecnológica, ou de processos, trata a questão da competitividade como função da definição e redefinição de processos, na busca por melhor desempenho. A organização é um sistema de processamento que deve se adaptar a

seu ambiente, especialmente ao seu sistema receptor, o mercado, para ser competitiva. O desempenho de uma organização é entendido a partir de como o trabalho é realizado e se, para o sistema atingir seus objetivos, há sentido nesse trabalho. Ambastha e Momaya (2004) definem processos para competitividade como aqueles que levam à vantagem competitiva. São processos que ajudam a identificar a importância e o desempenho atual de processos centrais de cada uma das áreas funcionais de uma organização, como processos de marketing, produção, recursos humanos.

Já a abordagem de manufatura e operações define como foco para competitividade a transformação de recursos e o valor adicionado decorrente dessa transformação. A competitividade é função das características de produtos e serviços, da forma como são produzidos e da forma como a manufatura e operações agregam valor e utilidade. Flexibilidade, agilidade, velocidade de resposta e adaptabilidade são fatores que vieram a ser tratados, mais recentemente, como fatores para competitividade. A qualidade do produto e do processo de produção também passaram a ser vistas como fatores considerados fundamentais para competitividade em décadas recentes. Em resumo, do ponto de vista da manufatura e operações, quanto maior a produtividade de uma organização, maior sua competitividade.

A produtividade é um conceito intimamente relacionado ao conceito de competitividade, especialmente para a abordagem de manufatura, mas não apenas para ela. De diversas interpretações, o conceito de produtividade é freqüentemente associado à relação entre produtos e insumos necessários para sua produção. Para muitos autores, competitividade de uma firma no longo prazo pode ser indicada

pelos níveis de produtividade que essa empresa é capaz de alcançar. Ao nível organizacional, Porter (1986) coloca a competitividade como decorrente de produtividade obtida que se reflete ou em preços menores ou em produtos diferenciados que podem ser vendidos por um preço *premium*.

Por fim, a abordagem financeira, que inicialmente fazia uso apenas de índices financeiros e análise comparativa dos mesmos e que se caracterizou como uma das primeiras abordagens para avaliação do desempenho de empresas e, conseqüentemente, para avaliação dos seus níveis de competitividade. Estes índices são calculados a partir dos principais demonstrativos financeiros, que incluem, no mínimo, a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e Balanço Patrimonial (MATARAZZO, 1998).

Mais recentemente, a abordagem financeira incorporou novos conceitos. O conceito de valor tem sido amplamente divulgado em anos recentes como medida para a administração financeira de empresas. Para Copeland, Koller e Murrin (1995), se os fornecedores de capital não receberem um retorno justo que os compensem pelo risco assumido, então eles moverão seus recursos para outras empresas ou outros países. Se não puderem fazê-lo, então consumirão mais e pouparão menos. De qualquer forma, empresas e países que não forem capazes de criar um ambiente adequado para os investidores serão legados ao segundo plano na busca por competitividade global.

De acordo com Feurer e Chaharbaghi (1994), a maioria das definições e modelos, usados atualmente para conceituar e avaliar a competitividade de empresas, parte

essencialmente das habilidades e da oferta de uma empresa em relação aos seus competidores diretos. Ou seja, os elementos-chave para avaliação da competitividade são a empresa, seus clientes e competidores. Pouca atenção vem sendo dada ao papel do acionista, que fornece o capital necessário e influencia diretamente os objetivos da empresa.

O objetivo final de uma empresa é criar valor para satisfazer seus acionistas e alcançar crescimento contínuo do valor criado, ao mesmo tempo em que atende as necessidades de outros *stakeholders* como empregados, por exemplo. Uma sólida posição financeira é necessária para permitir que a empresa aja e reaja dentro de seu ambiente, viabilizando investimentos em tecnologia e pessoas que melhoram continuamente sua oferta e habilidades, mantendo-a competitiva na medida em que a dinâmica do ambiente redefine os padrões de competitividade. Essa posição financeira deve ser mantida continuamente, no curto, médio e longo prazos (FEURER; CHAHARBAGHI, 1994).

Boa administração financeira, sob condições em que fatores relacionados à gestão financeira são críticos e podem levar a empresa a situações de vulnerabilidade se negligenciados, pode se compor como elemento de vantagem competitiva para empresas (MATTUELLA; FENSTERSEIFER; LANZER, 1995). Independentemente das circunstâncias, contudo, a boa administração financeira é fator relevante para o nível de competitividade de qualquer empresa ou organização que utilize recursos financeiros para viabilizar suas operações. O se aplica, portanto, a quase totalidade das organizações. Num contexto como o atual, de incertezas, constantes mudanças e mercados de competição acirrada, no qual o resultado obtido pelas empresas é

função direta de melhores práticas de administração, a boa administração financeira tende a ganhar maior importância.

As diferentes abordagens levam a diferentes definições e medidas de competitividade. Para Nelson (1992) em um grupo da literatura onde o objeto de estudo é a empresa, prevalecem os autores de escolas de engenharia e administração. Num segundo grupo, o de autores que focam seus estudos na macroeconomia do país, estão sobretudo economistas. Existe um terceiro grupo, que se concentra no estudo de setores e nas políticas setoriais ou microeconômicas.

No entanto, Nelson (1992) ressalta que frequentemente essas visões são apresentadas não de forma complementar umas as outras, mas de forma antagonista. Os estudos mais recentes buscam essa convergência, mostrando que uma abordagem não exclui a outra. Pelo contrário, cada uma destas abordagens possui uma parte que explica a competitividade. A busca pelo entendimento do conceito passa, necessariamente, pela integração dessas visões. Na seção a seguir, algumas relações entre as abordagens são levantadas.

3.4 Relação entre as abordagens

Fica evidente que essas abordagens, ainda que em consequência da forma como se organiza o conhecimento e as empresas, sejam separadas na teoria, na prática estão necessariamente inter-relacionadas. É difícil tratar da manufatura e operações sem pensar em processos. Insustentável definir objetivos para um processo ou o valor adicionado pela manufatura, sem ter em mente o cliente final, seus desejos e

necessidades. Inviável estabelecer o valor que será entregue ao cliente, sem que se defina a viabilidade operacional e os processos mais eficientes para tanto. A competitividade financeira, por sua vez, está diretamente ligada à capacidade da empresa em captar e aplicar seus recursos. Tanto um quanto outro são influenciados pela capacidade de gerar receitas e fluxos de caixa através das vendas aos clientes, dos custos de produção e o nível de produtividade da manufatura, da eficiência dos processos administrativos, e conseqüente economia de recursos financeiros que permitem.

Competitividade decorre da integração de esforços entre diferentes linhas funcionais e, portanto, possui grande ligação com o processo estratégico, devendo ser incorporada ao processo de planejamento estratégico da organização, de acordo com Ambastha e Momaya (2004). Um problema que esses autores apontam é que nas organizações tradicionalmente divididas em linhas funcionais, como marketing, finanças e operações, essas linhas possuem, freqüentemente, uma visão limitada da contribuição que oferecem para a competitividade de toda a organização. Há uma fraca ligação entre os processos tradicionais e a competitividade das organizações.

Nota-se também que, implícita ou explicitamente, o conceito de valor permeia todas as abordagens acima descritas. Ainda que definido de forma distinta em função de cada abordagem ou da perspectiva adotada, todas as definições partem de pressupostos comuns. Valor é entendido como o excedente que uma organização é capaz de gerar para cada parte interessada nela. A empresa competitiva é normalmente associada àquela capaz de criar valor, no longo prazo, para diferentes partes, ainda que o significado de valor possa ser diferente para cada uma delas.

Essa definição pressupõe a capacidade da empresa em entender os fatores que influenciam sua competitividade, tanto na dimensão macro quanto micro, bem como a capacidade de se adaptar continuamente às mudanças desses fatores ou até de promover essas mudanças ativamente. Vale ressaltar que esses fatores estão ligados ao conceito de valor e seu significado para cada parte envolvida.

Existe um conflito claro entre posição competitiva de curto prazo e de longo prazo. Uma empresa pode, por exemplo, reagir ao movimento de um concorrente cortando investimentos em tecnologia e pessoal, que comprometem seu desempenho competitivo no longo prazo, mas que mantém no curto prazo o valor oferecido ao consumidor e ao acionista (FEURER; CHAHARBAGHI, 1994). Pode, por outro lado, comprometer o desempenho de curto prazo para garantir uma reação que não deteriore seu desempenho no longo prazo.

3.5 Definições de Competitividade

A origem da palavra competitividade vem do latim *competer* e está associada à rivalidade, concorrência por um mesmo objetivo. Diversos autores se dedicaram ao longo dos últimos dois séculos, pelo menos, na busca para definição de competitividade. Os conceitos foram evoluindo, mas não se pode dizer que haja consenso sobre o tema e sobre qual a definição de competitividade. Ainda hoje, não existe uma única definição amplamente aceita de competitividade. As diferentes abordagens, os diferentes níveis e a característica dinâmica da competitividade contribuem para isso. A seguir serão abordadas algumas das definições de competitividade pesquisadas.

Feurer, e Chaharbaghi, (1994) definem que competitividade é relativa e não absoluta. Ela depende da criação de valor para acionistas e clientes, força financeira que determina a capacidade de ação e reação dentro do ambiente competitivo e o potencial de pessoas e tecnologia na implantação das mudanças estratégicas necessárias. Competitividade só pode ser sustentada se um equilíbrio for mantido entre esses fatores que podem ser de natureza conflitante.

Van Duren et al. (1991) definiram competitividade como a capacidade da empresa de formular e implantar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Pace e Stephan (1996) definem competitividade como a habilidade de uma organização de se manter no negócio, de proteger os investimentos da organização, de obter retorno sobre esses investimentos e de garantir empregos para o futuro.

A partir da combinação das abordagens, outras definições de competitividade são elaboradas. Albuquerque (1992) aborda o conceito de competitividade como a capacidade da organização em formular e implantar estratégias concorrenciais que lhe permitam manter no longo prazo uma posição sustentável no mercado. Para Freitas e Lesca (1992) a empresa competitiva é aquela capaz de se manter de forma voluntária num mercado evolutivo e onde haja concorrência. Sendo ainda capaz de realizar uma margem de autofinanciamento suficiente para assegurar sua independência financeira e os meios necessários à sua adaptação aos fatores ambientais.

Temple e Urga (1997) salientam que organizações competitivas são capazes de crescer a taxas superiores as de organizações pouco competitivas. Santos (1996) define competitividade como a capacidade de competição de uma organização e o grau com que disputa a preferência dos consumidores. A competitividade pressupõe a existência de organizações concorrentes que buscam atender a um determinado mercado.

Para o Fórum Econômico Mundial (WEF, 2004) e o Instituto Internacional de Desenvolvimento da Administração (IMD, 2004) competitividade empresarial é a habilidade futura e imediata, associada a oportunidades para que empreendedores desenvolvam produtos mundialmente, cujos preço e qualidade formam uma oferta mais atrativa que a de competidores nacionais e estrangeiros.

Por uma dimensão dita macro da questão, a competitividade vem sendo abordada como a capacidade de um país, sob condições livres e justas de mercado, de produzir bens e serviços que atendam às demandas de mercados internacionais ao mesmo tempo em que geram aumento real da renda de seus cidadãos (PORTER, 2001; WAHEEDUZZAMAN, 2002).

Garelli (2003) distingue duas definições de competitividade que são usadas pelo IMD para orientar os trabalhos do Anuário de Competitividade Mundial (*World Competitiveness Yearbook*). Uma definição acadêmica, como apresenta a autora, trata a competitividade das nações como um ramo do conhecimento econômico que analisa os fatos e políticas que moldam a capacidade de uma nação criar e manter

um ambiente que sustenta maior criação de valor para seus empreendimentos e maior prosperidade para seus habitantes.

Garelli (2003) define competitividade como ramo do conhecimento econômico que analisa os fatos e políticas que moldam a capacidade de uma nação criar e manter um ambiente que sustenta maior criação de valor para seus empreendimentos e maior prosperidade para seus habitantes.

É importante destacar que a definição trata da maior criação de valor para seus empreendimentos. A palavra “maior” deve ser destacada. Uma nação pode se preocupar apenas em manter o nível atual de competitividade. Os argumentos usados para justificar essa postura vão de preservação da qualidade de vida, herança cultural ou que esses são países ricos o bastante e que pequenos incrementos de seu desempenho econômico já são suficientes para garantir boa qualidade de vida aos seus habitantes. Do ponto de vista da competitividade, contudo, esses países estão perdendo gradualmente suas vantagens comparativas (GARELLI, 2003).

Além disso, cabe apontar que o ambiente de um país resulta, de um lado, de fatos sobre os quais esforços humanos têm pouco ou nenhum impacto e, de outro, de políticas que podem ser alteradas. Fatos e políticas, juntos, definem a margem de manobra para constituição de uma estrutura de competitividade. Cabe ressaltar que Garelli (2003) defende que a diferença entre desempenho financeiro e competitividade reside na dimensão administrável de longo prazo que a segunda possui.

Outra definição, tratada como uma visão prática da competitividade, define o termo como a maneira pela qual uma nação cria e mantém um ambiente que sustenta a competitividade de empreendimentos. Garelli (2003) reconhece as limitações dessa definição, mas ressalta que ela valoriza o essencial: que competitividade tem seu foco nas políticas e ações de uma nação para moldar o ambiente em torno das empresas.

Essas definições são especialmente importantes para este trabalho. Primeiro, pela importância e aceitação que o anuário possui, tanto junto aos pesquisadores como junto aos gestores de instituições públicas e privadas. Segundo, porque essas definições resultam da evolução do conceito ao longo do período em que o anuário vem sendo produzido. Finalmente, porque relaciona a competitividade com a criação de valor pelas empresas. Os estudos anteriores costumam relacionar competitividade com retorno financeiro ou lucro. Garelli (2003) e o IMD (2004) incorporaram a criação de valor ao estudo da competitividade.

Fica evidente que existe, portanto, uma diferença nos objetivos econômicos de uma nação e de suas empresas, o que leva à compreensão de que alguns países incentivam a competitividade mais que outros. Isso ocorre, pois alguns países são mais hábeis em criar um ambiente que facilite o desenvolvimento de suas empresas e que encoraje a sustentabilidade no longo prazo.

O Quadro 3.1 apresenta outras definições de competitividade.

Quadro 3-1 – Outras definições de competitividade

Definição de Competitividade	Autor
Habilidade de um país em obter crescimento sustentável em suas taxas de PIB per capita.	Fórum Econômico Mundial, 1996.
Uma firma é competitiva se for capaz de produzir produtos e serviços de qualidade superior e com custos inferiores aos seus concorrentes nacionais e estrangeiros. Competitividade é sinônimo de lucratividade de longo prazo, de compensar seus empregados e de fornecer retornos superiores aos seus acionistas.	Relatório: <i>Report of the Select Committee of the House of Lords on Overseas Trade</i> , 1985.
Habilidade futura e imediata de, e oportunidades para que empreendedores desenvolvam produtos mundialmente, cujos preço e qualidade formam uma oferta mais atrativa que a de competidores nacionais e estrangeiros.	<i>European Management Produce and Market</i>
Competitividade nacional se refere a habilidade de um país em criar, produzir, distribuir produtos e/ou prestar serviços em mercados internacionais ao mesmo tempo em que aumenta o retorno sobre seus recursos.	Scott, B. R. and Lodge, G. C., "US Competitiveness in the World Economy", 1985, pg. 3.
Competitividade inclui eficiência (atingindo objetivos ao menor custo possível) e eficácia (tendo os objetivos corretos). A escolha de objetivos industriais é crucial. Competitividade compreende tanto os fins quanto os meios para esses fins.	Buckley, P. J. et al, "Measures of International Competitiveness: A Critical Survey", <i>Journal of Marketing Management</i> , 1988.
Competitividade implica em elementos de produtividade, eficiência e lucratividade. Não se trata de um fim ou objetivo em si mesmo. É um meio poderoso de se obter aumento do padrão de vida e do bem estar social, uma ferramenta para atingir alvos. Globalmente, através do aumento de produtividade, e eficiência no contexto da especialização internacional, competitividade oferece a base para aumentar os ganhos das pessoas de modo não inflacionário.	Competitiveness Advisory Group, (Ciampi Group). "Enhancing European Competitiveness". <i>First report to the President of the Commission, the Prime Ministers and the Heads of State</i> , June 1995.
Competitividade deve ser vista como uma maneira básica para melhorar o padrão de vida da população, criar empregos e erradicar a miséria.	Competitiveness Advisory Group, (Ciampi Group). "Enhancing European Competitiveness". <i>Second report to the President of the Commission, the Prime Ministers and the Heads of State</i> , December 1995.
Competitividade é o grau que no qual um país consegue, em condições justas de mercado e liberdade de comércio, produzir produtos e serviços que atendem aos mercados internacionais, enquanto simultaneamente aumenta a renda real das pessoas no longo prazo.	OECD.
Competitividade industrial é a capacidade de uma empresa ou setor de enfrentar os desafios apresentados pela concorrência internacional.	US Department of Energy.

Definição de Competitividade	Autor
Habilidade de produzir bens e serviços que atendem as exigências de mercados internacionais enquanto os cidadãos adquirem um melhor padrão de vida que é sustentável a longo prazo.	The First Report to the President and Congress, 1992. US Competitiveness Policy Council.
Habilidade de empresas, setores, regiões, nações ou regiões supranacionais em gerar renda e nível de emprego superiores, enquanto se mantém exposto(a) à competição internacional.	OECD, 1996. <i>“Industrial Competitiveness: Benchmarking Business Environments in the Global Economy”</i> .
Vantagem competitiva no nível da empresa é a habilidade de consistentemente e lucrativamente entregar produtos e serviços que os consumidores preferem, em detrimento dos produtos concorrentes.	Department of Enterprise, Trade and Employment, UK.

Fonte: Adaptado de AMBASTHA e MOMAYA, 2004.

3.6 Elementos para Avaliação da Competitividade

A literatura econômica e gerencial desenvolve há várias décadas modelos em que estratégias competitivas não são determinadas apenas pela minimização de custos. A diferenciação entre produtores permite a uma empresa participar da competição mesmo com preços superiores. Há claramente, outras dimensões de competitividade que nada tem a ver com custos e eficiência técnica dos sistemas produtivos (BONELLI; FLEURY; FRITSCH, 1994).

Se uma definição universal e única de competitividade não existe, como mencionado acima, era esperado que existissem diversos elementos para determinação de competitividade e que esses elementos variassem de acordo com a abordagem utilizada. Há necessidade de uma definição que permita uma comparação direta da posição competitiva entre uma empresa e seus concorrentes ou entre um país e outro (FEURER; CHAHARBAGHI, 1994).

Ao longo dos séculos, as empresas reconheceram diferentes critérios ou padrões através dos quais a competitividade é medida. Pace e Stephan (1996) identificam quatro paradigmas da competitividade que se desenvolveram ao longo do tempo e influenciam as decisões das organizações em cada época. O quarto e último paradigma é o mais recente e assimila os outros três anteriores. Cada paradigma possui quatro elementos: (a) o objetivo a ser atingido; (b) como o objetivo fornece um diferencial competitivo; (c) que características chave são usadas como padrão para competitividade e (d) os ingredientes necessários para atingir a competitividade.

Historicamente, o primeiro paradigma, desenvolvido na era pré-industrial, quando o trabalho era essencialmente artesanal, foi o paradigma de que o diferencial competitivo decorre da falta de imperfeições no trabalho e o critério de competitividade é a entrega de produtos e serviços individualizados e artisticamente satisfatórios (PACE; STEPHAN, 1996).

O segundo paradigma, que perdurou entre 1800 e 1950, tinha o objetivo da produtividade. A competitividade decorre da habilidade de entregar grandes quantidades de produto ou serviço, sem faltas. Padronização, escala e custos baixos são características fundamentais. O sucesso era medido em termos de crescimento na produção e na produtividade (PACE; STEPHAN, 1996).

O terceiro paradigma foi introduzido na década de 1950, mas tornou-se muito popular quase quatro décadas depois. Vários pesquisados e administradores se destacaram na difusão do paradigma, mas foi W. Edward Deming quem mais se

destacou. O objetivo é a qualidade, o fator de competitividade é a entrega de grande número de produtos ou serviços sem defeitos e a característica chave é a busca pela excelência. Para evitar erros e defeitos, a organização adotaria uma filosofia de qualidade total. O tema central desse paradigma é que a produtividade cresce à medida que a qualidade se desenvolve (PACE; STEPHAN, 1996).

O quarto paradigma foi introduzido em alguns países ocidentais no meio da década de 1970 por tecnologias para distribuição rápida de informações por todo o mundo. Esse paradigma tem o objetivo do imediatismo. O limite da competitividade está na entrega de grandes quantidades de produtos e serviços, com alto nível de qualidade e sem atrasos. Os resultados devem ser obtidos da maneira mais rápida possível. Para que sejam competitivas, as empresas devem ser capazes de reduzir o tempo do ciclo de desenvolvimento e produção, aumentar qualidade, responder as preferências do consumidor e reduzir custos dramaticamente (PACE; STEPHAN, 1996).

Um vasto número de variáveis, estruturais (MINTZBERG, 1995), organizacionais e gerenciais (PORTER, 1986; PRAHALAD; HAMEL, 1990) são utilizadas como elementos para explicar e avaliar a competitividade dos países e das empresas. Dentre essas variáveis, encontram-se os aspectos financeiros das empresas (GITMAN, 1987). De fato, foram os aspectos de desempenho financeiro, medidos a partir de dados contábeis que, aliados às medidas de produtividade física, nortearam os estudos sobre competitividade até a década de setenta.

Ao se tratar de modelos de competitividade mais adiante neste trabalho, serão detalhados os elementos utilizados por cada modelo especificamente.

3.7 Medidas de Desempenho Competitivo

Segundo Bonelli, Fleury e Fritsch (1994), a predominância de paradigmas taylorista e fordista de padronização, produção em massa e eficiência que dominaram a literatura e as práticas gerenciais por mais de meio século, limitou, até meados da década de setenta, as discussões sobre medidas de desempenho competitivo. Essas medidas, até então, se concentravam nos indicadores financeiros de lucratividade e custos associados aos indicadores de produtividade física, cuja preocupação principal era com a eficiência técnica da produção. Foi o rápido avanço das empresas japonesas no mercado internacional que deslocou as análises para outras dimensões cruciais da estratégia competitiva.

A opção de uma firma por determinada estratégia, que privilegia uma dimensão competitiva, não a exime de se manter preocupação constante com as outras dimensões, pois sempre existirão requisitos mínimos aos quais toda empresa está submetida e que afetam sua posição competitiva. Desta forma, tornam-se necessários sistemas multidimensionais de mensuração de desempenho (BONELLI; FLEURY; FRITSCH, 1994).

As medidas de produtividade enquadram-se em duas grandes categorias: parciais (ou de componentes) e totais (ou agregadas ou multifatores). As medidas parciais indicam o rendimento de um fator de cada vez enquanto que as totais procuram

levar em conta todos os insumos utilizados, através de algum sistema de ponderação. Essas medidas são usualmente expressas em termos reais para evitar distorções que possam ser introduzidas pela existência de processo inflacionário que afete os preços relativos de produtos e insumos. As medidas agregadas são usadas para avaliar o desempenho estratégico de empresas ou mesmo de setores industriais, como também o desempenho competitivo ao longo do tempo. Não são recomendadas, contudo, para controle operacional, onde as medidas parciais são mais apropriadas (BONELLI; FLEURY; FRITSCH, 1994).

Porter (1986) identificou duas estratégias básicas de competição: custos e diferenciação. A estratégia baseada em liderança de custos seria normalmente adotada por empresas que trabalham com produtos do tipo commodities, que resultam de forte padronização, e que buscam competir com base em baixos preços. A estratégia baseada em diferenciação seria adotada por empresas que buscam outras dimensões competitivas como qualidade, nível de serviço ao consumidor ou características especiais dos produtos. Bonelli, Fleury e Fritsch (1994) apontam que embora já exista certo consenso a respeito das dimensões competitivas relevantes para estratégias de diferenciação, com relação aos indicadores específicos, verifica-se grande diversidade de critérios.

Como era de se esperar, as medidas estão normalmente inter-relacionadas. A decomposição ou agregação de medidas é necessária dependendo do foco que se dá para a dimensão de competitividade que se tem por objetivo. No exemplo abaixo, fez-se uma decomposição de lucros, que reflete diretamente o retorno obtido, em relação ao investimento:

$$\left[\frac{\text{Lucros}}{\text{Investimento}} \right] = \left[\frac{\text{Valor Produto}}{\text{Produção}} - \frac{\text{Custos}}{\text{Produção}} \right] \times \left[\frac{\text{Produção}}{\text{Capacidade}} \right] \times \left[\frac{\text{Capacidade}}{\text{InvestFixo}} \right] \times \left[\frac{\text{InvestFixo}}{\text{InvestTotal}} \right]$$

Os termos referem-se, respectivamente, a: preço (ou valor) médio da produção, custos médios, utilização da capacidade, produtividade do investimento fixo e alocação interna do investimento. Os modelos de decomposição permitem avaliação mais profunda do porquê das mudanças nos indicadores financeiros. Esses modelos de decomposição permitem identificar as origens das variações específicas e atribuir pesos a cada um dos fatores que influenciam o indicador em perspectiva (BONELLI; FLEURY; FRITSCH, 1994).

As medidas estão diretamente relacionadas aos elementos de cada abordagem. Esses elementos, já numerosos, permitem mais de uma medida para cada um. Isso tornaria uma discussão de cada medida extensa e desnecessária, dado o foco do trabalho. Na seção seguinte, será analisado o valor como medida de competitividade e ao se abordar os modelos e elementos, mais adiante, também serão abordadas as medidas utilizadas pelos autores.

3.8 Valor como medida financeira de competitividade

O conceito que relaciona resultado financeiro a competitividade evoluiu à medida que evoluiu a teoria financeira. Inicialmente o lucro (ALBERNATHY; CLARK; KANTROW, 1981; GITMAN, 1987; VAN DUREN; MARTIN; WESTGREN, 1991) e os indicadores contábeis eram associados como medidas de competitividade, em seguida a idéia de retorno ao acionista ou sobre o capital investido (BONELLI;

FLEURY; FRITSCH, 1994; FREITAS; LESCA, 1992; GITMAN, 1987; MATTUELLA; FENSTERSEIFER; LANZER, 1995 RODRIGUES FILHO; AMIGO, 2000) ganhou aceitação como medida mais apropriada e finalmente o conceito de valor em anos mais recentes (AMBASTHA; MOMAYA, 2004; COPELAND; KOLLER; MURRIN, 1995; FEURER; CHAHARBAGHI, 1994; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001; PACE; STEPHAN, 1996).

O objetivo dessa seção é fazer uma breve revisão sobre valor, pois o conceito é importante para este trabalho. Entretanto, não se busca aqui uma extensa discussão sobre o tema, visto que isso foge ao objetivo do trabalho. O conceito de valor e a teoria relacionada a ele já foram bem discutidos, tendo seus principais aspectos sido amplamente aceitos e difundidos. A revisão se faz necessária apenas para alinhamento deste conceito ao de competitividade e para definição, adiante neste trabalho, do conceito de competitividade financeira.

Como visto anteriormente, para Copeland, Koller e Murrin (1995), se os fornecedores de capital não receberem um retorno justo que os compensem pelo risco assumido, então eles moverão seus recursos para outras empresas ou outros países. Se não puderem fazê-lo, então consumirão mais e pouparão menos. De qualquer forma, empresas e países que não forem capazes de criar um ambiente adequado para os investidores serão legados ao segundo plano na busca por competitividade global.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) a competitividade estratégica é obtida quando uma empresa desenvolve e explora uma vantagem competitiva sustentável. Essa

vantagem é obtida quando uma empresa formula e implanta com sucesso uma estratégia de criação de valor, estratégia esta que empresas concorrentes não conseguem duplicar ou que é muito difícil e dispendiosa de se imitar. Alcançar esse tipo de vantagem traz como resultado retorno do investimento acima da média, ou seja, retorno que supera a expectativa dos investidores para o nível de risco do investimento.

Ainda segundo os autores, mesmo que a empresa consiga obter vantagem competitiva, ela só será capaz de mantê-la por algum tempo. A velocidade com que os concorrentes conseguem adquirir habilidades necessárias para duplicar os benefícios da estratégia de criação de valor da empresa determina por quanto tempo a vantagem competitiva durará. O entendimento de como explorar sua vantagem competitiva é necessário para que a empresa consiga obter retornos acima da média (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001).

Empresas que não possuem vantagem competitiva conseguem, na melhor das hipóteses, retornos médios para o nível de risco que oferecem. No longo prazo, como descrito anteriormente, a incapacidade de obter retornos no mínimo igual ao retorno médio esperado resultará em fracasso, uma vez que investidores migrarão para investimentos que obtenham no mínimo o retorno médio, em detrimento daqueles que conseguem apenas retornos inferiores ao médio (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001).

Uma organização pode ser entendida como um sistema de *stakeholders* com os quais essa organização estabelece e administra um relacionamento. *Stakeholders*

são indivíduos ou grupos que influenciam e são influenciados pela estratégia da organização. Consequentemente, uma organização possui uma relação de dependência com seus *stakeholders*. Entretanto, nem todo *stakeholder* possui o mesmo grau de influência, visto que a empresa não depende da mesma forma de todos os *stakeholders* (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001).

Os *stakeholders* se dividem em três grupos essenciais: os *stakeholders* dos mercados de capitais (acionistas e os fornecedores de capital), dos mercados consumidores e fornecedores (clientes, fornecedores, comunidade, sindicatos) e finalmente dos empregados da organização.

Esse último grupo, chamado de *stakeholders* organizacionais, engloba todos empregados, inclusive os empregados da administração. Os objetivos desses grupos frequentemente divergem, o que obriga a administração da empresa a tomar decisões contrárias aos interesses de um grupo específico (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001).

Ambos acionistas e credores de uma empresa esperam que ela seja capaz de maximizar a riqueza que foi nela aplicada. Os retornos esperados são compatíveis com o grau de risco que cada tipo de investimento representa e se não forem satisfeitos, os acionistas ou credores agirão de forma a tornar explícita sua insatisfação com a administração da empresa (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001).

3.8.1 Valor: conceituação e cálculo

Damodaran (2002) defende que o conceito de valor de um ativo decorre de sua capacidade de geração de fluxos de caixa, de forma semelhante à utilizada por Copeland, Koller e Murrin (1995). Existem diferentes métodos de avaliação de empresas. Martelanc, Pasin e Cavalcante (2005) lembram que nenhum modelo fornece um valor preciso e único para uma empresa e sim uma estimativa de valor. Isso é consequência do fato de que as decisões que afetam as receitas, custos, despesas, capital de giro, investimentos, aliadas às mudanças ocorridas na conjuntura econômica local e global, influenciam os resultados da empresa e alteram seu valor. Para esses autores, pode existir uma grande quantidade de valores para a mesma empresa, dependendo do modelo adotado, das premissas utilizadas e dos cenários projetados. Neste sentido, a avaliação de empresas não precisa necessariamente ter por objetivo a fixação de um valor exato e sim uma faixa de valores.

Os vários modelos podem ser utilizados em conjunto ou separadamente. Entretanto, não existe um método perfeito e inquestionável. As metodologias mais utilizadas para se avaliar empresas são: Contábil/Patrimonial, Fluxo de Caixa Descontado (FCD), EVA®/MVA®, Lucro Econômico e Múltiplos ou Avaliação Relativa, além do método em desenvolvimento das opções reais (MARTELANC; PASIN; CAVALCANTE, 2005).

A avaliação pelo método de fluxo de caixa descontado, uma das mais populares para avaliação de empresas, se baseia na teoria de que o valor da empresa

depende dos fluxos de caixa futuros que ela irá produzir, descontados a valor presente por uma taxa que reflita apropriadamente o risco do negócio, ou seja, a incerteza associada ao fluxo futuro. Considerando-se a vida do ativo para projeção dos fluxos futuros, pelo princípio da continuidade, o horizonte de tempo para uma empresa é infinito e seus fluxos de caixa também. De acordo com Damodaran (2002):

$$Valor = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{FC_t}{(1+r)^t}$$

Onde:

n = número de períodos na vida de um ativo

FC_t = fluxo de caixa no período t

r = taxa de risco que reflete o risco dos fluxos de caixa esperados.

Se o período futuro considerado é infinito, tem-se uma perpetuidade, cuja fórmula é:

$$Valor = \frac{FC}{(1+r)}$$

Copeland, Koller e Murrin (1995) calculam o lucro econômico, cujo método é similar ao do EVA®. Uma das abordagens adotada pelos autores é a de valor das operações subtraído do valor do débito e de outras exigências que não se configurem como capital próprio. O valor das operações (fluxos de caixa livre da operação) e o valor do débito são calculados descontando-se fluxos de caixa futuros, certos ou estimados, pela taxa que reflita apropriadamente o risco desses fluxos.

Nessa abordagem de Copeland, Koller e Murrin (1995), o lucro econômico pode ser definido como o lucro operacional depois de impostos menos o custo do capital investido.

$$\text{Lucro Econômico} = \text{NOPLAT} - (\text{Capital Investido} \times \text{WACC})$$

$$\text{Lucro Econômico} = \text{NOPLAT} - \text{Custo do capital investido}$$

Onde:

- **NOPLAT** (*Net operating profits less adjusted taxes*): lucro operacional depois de impostos. Não se trata do lucro operacional contábil apresentado na demonstração de resultado ou o lucro líquido da empresa. É o resultado que vai remunerar os fornecedores de capital, acionistas e credores. Este índice é calculado após o pagamento de custos operacionais, despesas, impostos e qualquer outro desembolso, exceto os pagamentos de juros a remuneração dos credores e de dividendos para os acionistas. Ou seja, é um resultado que independe da estrutura de capital da empresa.
- **Capital investido**: esse capital investido não é o patrimônio líquido ou o ativo total observados no balanço patrimonial. São os recursos de acionistas e credores que exigem remuneração e que são usados para gerar o NOPLAT. Corresponde à soma do patrimônio líquido, do exigível a longo prazo e do passivo circulante financeiro. O passivo circulante operacional não é somado.
- **WACC** (*Weighted average cost of capital*): custo médio ponderado de capital (CMPC). É o custo de oportunidade de todos fornecedores de capital (próprio e de terceiros) ponderado pela participação relativa de cada um na composição do capital total da empresa.

A abordagem do lucro econômico, colocada por Copeland, Koller e Murrin (1995), é a de que o valor da empresa é igual ao montante de capital investido mais um prêmio igual ao valor presente do valor criado pela empresa nos anos que virão. O lucro econômico é calculado para cada período, tendo vantagem sobre o método do fluxo de caixa descontado, por permitir visualização do desempenho da empresa para um determinado período (por exemplo, um ano). O lucro econômico, portanto, mede o valor criado a cada período por uma empresa e também é definido como se segue:

$$\text{Lucro Econômico} = \text{Capital Investido} \times (\text{ROIC} - \text{WACC})$$

Onde:

- ROIC (*Return on invested capital*): é o retorno sobre o capital investido. É a razão entre o retorno e o capital investido.

$$\text{ROIC} = \frac{\text{NOPLAT}}{\text{Capital Investido}}$$

Ou seja, o lucro econômico é igual à diferença entre o retorno sobre o capital investido e o custo de capital, multiplicado pelo capital investido.

Pela abordagem do valor econômico, o valor da empresa é dado pela soma do capital investido, mais um prêmio ou menos um desconto igual ao valor presente do lucro econômico projetado:

$$\text{Valor} = \text{Capital Investido} + \text{Valor Presente Lucro Econômico Projetado}$$

Voltando a atenção para a competitividade, se o ROIC (retorno sobre capital investido) de uma empresa for menor que zero, então essa empresa não terá condições de se manter no negócio e irá a falência, muito provavelmente. Se o ROIC

for maior que zero, mas inferior ao WACC (custo médio ponderado de capital), a empresa talvez seja até “lucrativa”, mas não é capaz de fornecer um retorno adequado para seus fornecedores de capital, acionistas e credores. Da perspectiva desses fornecedores de capital, a empresa está destruindo valor. Se essa situação permanecer, a empresa não será capaz de captar novos recursos e sua sustentabilidade em longo prazo está ameaçada. A maioria das empresas em uma economia competitiva estará em uma terceira categoria. Em média, ao longo de ciclos econômicos, o retorno sobre capital investido dessas empresas deverá ser igual ao custo de capital (COPELAND; KOLLER; MURRIN, 1995).

Ainda segundo Copeland, Koller e Murrin (1995), durante longos períodos espera-se que metade das empresas ganhe mais e a outra metade menos que o custo médio ponderado de capital. Este é um equilíbrio sustentável, porque os investidores podem esperar que, na média, tenham um retorno justo. Poucas empresas produzirão retornos superiores aos seus respectivos custos de capital durante longos períodos. Normalmente, essas empresas terão alguma vantagem competitiva controlada pela sociedade de certa forma, como marcas e patentes protegidas legalmente. O desafio da administração é criar valor ganhando retorno superior ao custo de capital no longo prazo.

Assim, uma empresa é competitiva do ponto de vista financeiro se for capaz de criar valor de forma sustentada. Para tanto, existem decisões como: política de dividendos, estrutura de capital, habilidade para captar recursos a um custo menor e investir em projetos com retorno maior. Entretanto, os direcionadores de valor não estão restritos ao campo de decisão da função financeira. Decisões relativas a

estratégias de marketing, produção e logística, para citar apenas algumas, também terão influência na capacidade de criar valor de uma empresa. É possível pensar o desempenho competitivo de uma empresa em função de sua capacidade de criar valor. Porém, ignorar as relações que existem entre as decisões de cada função específica dentro de uma empresa poderia comprometer o entendimento do nível de competitividade de uma empresa.

4 MODELOS DE COMPETITIVIDADE

Diversos modelos para análise e mensuração da competitividade foram desenvolvidos ao longo do estudo da competitividade. Alguns desses modelos serão apresentados a seguir. A maior ênfase é dada em modelos mais recentes, pois são modelos que foram desenvolvidos a partir de outros mais antigos e que incorporaram as visões mais aceitas atualmente da competitividade, suas dimensões e medidas. Podem ser considerados mais completos quando comparados aos modelos mais antigos, mas isso não significa que sejam modelos completos, ou que a discussão sobre o tema competitividade esteja esgotada.

Ao contrário, o que a literatura mostra é que o desenvolvimento de modelos de competitividade é ainda incipiente e que há muito para ser feito nesse campo. Apesar de a literatura sobre o assunto ser vasta e ter se desenvolvido rapidamente na última década, principalmente, ainda existem várias questões não respondidas sobre o tema e sobre como essas teorias podem ser usadas na prática para desenvolvimento de empresas, setores e países competitivos. Dificuldade de modelos e teorias em se integrar aos processos estratégicos e funcionais das organizações ainda persistem.

A seleção e a escolha de modelos podem variar em função dos objetivos e aspectos centrais da intervenção sobre a competitividade de cada organização, assim como em função de estágio de crescimento da empresa (AMBASTHA; MOMAYA, 2004). Esses autores selecionaram um grupo de 10 modelos e ferramentas que são apresentados no Quadro 4.1.

Quadro 4-1 – Modelos e Teorias de Competitividade

Modelo/Teoria	Foco Central	Uso	Complexidade	Estágio de Crescimento de empresas que podem usar
EVA®	Financeiro – Custo de capital e valor adicionado	Alto	Baixa	Em crescimento ou estável
Pirâmide de Valor	Produtividade	Médio	Baixa	Em crescimento ou estável
Retorno total ao acionista	Criação de valor pela adição de caixa e crescimento econômico	Baixo	Baixa para média	Em crescimento
Cadeia de Valor	Adição de valor de mercado através de direcionadores de valor e de custos, valor contábil (ativos e passivos)	Baixo	Média	Em crescimento
Curva de Valor	Posicionamento em função de margem e complexidade tecnológica e de marketing	Baixo para médio	Baixa	Em crescimento ou estável
Modelos de Qualidade	Liderança, processos e desempenho	Médio	Baixa	Em crescimento
Capability Maturity Model (CMN)	Nível de maturidade dos processos de software. (5 níveis: inicial, repetível, definido, gerenciado e otimizado).	Médio para alto	Baixa para média	Estável
Ativo-Processo-Desempenho	Ativos, processos internos e desempenho da organização	Baixo para médio	Média para alta	Em crescimento
Gestão baseada em valor	Criação de valor através de decisões, incentivos e baseado em comunicação	Baixo	Média	Em crescimento
Balanced Scorecard (BSC)	Financeiro, clientes, negócios internos, processos, aprendizado e crescimento	Baixo para médio	Médio	Em crescimento

Fonte: Adaptado de AMBASTHA e MOMAYA, 2004.

Por simplicidade, Ambastha e Momaya (2004) classificam as empresas em dois grupos: estáveis e em crescimento. Além disso, também classificam os modelos e teorias em função da complexidade e do nível de uso pelas empresas. O uso de modelos e teorias mais simples é obviamente mais freqüente. Além dos modelos resumidos por Ambastha e Momaya (2004), outros foram identificados e são apresentados na seção seguinte.

4.1 Modelo de categorias para fatores de competitividade

Para melhor compreender os diversos conjuntos de fatores que afetam a competitividade tanto na dimensão micro (a empresa propriamente), quanto na dimensão macro (o contexto no qual a empresa está inserida), Albernathy, Clark e Kantrow (1981) desenvolveram um modelo conceitual que divide esses fatores em quatro categorias. O modelo está representado na Figura 4.1.

	Estrutura	Infra-estrutura
Macro País	1 Política Fiscal Política Monetária Política Comercial Política Industrial Mercado de Capitais Legislação Sindical Malha de transporte e comunicação	2 Cultura Tradição Religião Valores Educação
Micro Firma	3 Seleção negócio/mercado Decisões de plantas e equipamentos Capacidade Instalações/foco Localização Tecnologia processo Integração Vertical	4 Sistema de avaliação e controle Políticas de mão-de-obra Relação com fornecedores Desenvolvimento e seleção de gerentes Orçamento de capital Estrutura organizacional

Figura 4.1 – Modelo de categorias para fatores de competitividade.

Fonte: ALBERNATHY, CLARK e KANTROW (1981).

Albernathy, Clark e Kantrow (1981) incorporam ao seu modelo a divisão entre dimensão macro e micro, relacionam questões ambientais e internas à empresa, e apontam para a importância de criação de competitividade através de políticas econômicas e legislação sindical e trabalhista. Incluem, além dos fatores econômicos, os fatores culturais. Além disso, os autores relacionam diferentes áreas funcionais e suas decisões, bem como tratam da estrutura organizacional e de relações com fornecedores, identificando que a cadeia faz parte do processo.

4.2 Modelo de organização do setor/indústria

O processo de gestão estratégica é dinâmico por natureza e compreende um conjunto de compromissos, decisões e ações que são necessários para que a empresa obtenha competitividade estratégica e, conseqüentemente, retornos acima da média. Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) examinam dois modelos que sugerem condições que as organizações devem estudar para obter insumos estratégicos necessários e para seleção de ações estratégicas na busca pela competitividade e por retornos acima da média. O primeiro modelo analisa a organização do setor (indústria) e sugere que o ambiente externo é o principal componente para determinar as ações estratégicas de uma empresa.

O modelo de organização do setor, representado na Figura 4.2, sugere que a escolha pelo setor em que a empresa pretende competir possui influência dominante no resultado dessa empresa. Além disso, essa influência externa é mais forte do que qualquer decisão tomada internamente na empresa. O desempenho da empresa é determinado, sobretudo, por características do setor que incluem economias de

escala, barreiras de entrada do mercado, diversificação, diferenciação do produto e o grau de concentração do setor. Sendo assim, o modelo de organização do setor desafia as empresas a se posicionarem nos setores e segmentos mais atrativos para obtenção de retornos acima da média (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001).

Figura 4.2 - Modelo de Organização do Setor

Fonte: Adaptado de HITT, IRELAND e HOSKISSON (2001)

Baseado em teorias econômicas, o modelo de organização do setor se fundamenta por quatro pressupostos implícitos. Primeiro, o ambiente externo imporia pressões e restrições que determinam as estratégias que resultarão em retornos acima da média. Segundo, a maioria das firmas competindo em um determinado setor ou segmento de mercado desse setor controlaria recursos estrategicamente relevantes similares. À luz desses recursos, essas empresas buscariam estratégias semelhantes.

O terceiro pressuposto é o de que os recursos usados para implantação de estratégias teriam alta mobilidade entre empresas. E por conta dessa mobilidade, qualquer diferença entre recursos de uma empresa em relação ao concorrente seria rapidamente eliminada. Quarto, os administradores seriam racionais e comprometidos com os melhores interesses para a companhia. Esse comprometimento seria demonstrado por um comportamento cujo objetivo seria a maximização de valor (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001).

4.3 Modelo baseado em recursos

O segundo modelo apresentado por Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) é chamado de modelo baseado em recursos, e sugere que os recursos e habilidades característicos de cada organização formam os elos críticos para a obtenção da competitividade (Figura 4.3). É muito freqüente que esses modelos sejam combinados, de maneira a fornecer uma visão mais abrangente e completa dos

insumos necessários para o sucesso de uma estratégia competitiva (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001).

Figura 4.3 - Modelo da firma baseado em recursos

Fonte: Adaptado de HITT, IRELAND e HOSKISSON (2001).

O Modelo (visão) da firma baseado em recursos assume que cada empresa é uma coleção única de recursos e habilidades que fornecem a base para sua estratégia e para obtenção de retorno. A empresa é constituída por uma coleção de habilidades em constante evolução que é administrada de forma dinâmica na busca por retornos acima da média. Logo, de acordo com esse modelo, diferenças entre desempenho de empresas ao longo do tempo são ocasionadas principalmente por seus recursos e habilidades únicos e não por características estruturais do setor em que atuam (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001).

Colocado de outra forma, o modelo da firma baseado em recursos, em contraste com o modelo de organização do setor, está embasado na perspectiva de que o ambiente interno de uma firma, em termos de seus recursos e habilidades, é mais crítico para determinação de ações estratégicas do que é o ambiente externo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001).

Esse modelo também assume que, ao longo do tempo, a firma adquire diferentes recursos e desenvolve habilidades únicas. Dessa forma, nem todas as empresas competindo em um mesmo setor ou segmento possuem os mesmos recursos e habilidades estrategicamente relevantes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001).

Os recursos são definidos como insumos para o processo de produção para empresas como equipamentos, qualificação das pessoas que trabalham na empresa, patentes e também recursos financeiros. A capacidade de gerar fundos internamente ou de captá-los externamente através de empréstimos ou bolsas de valores constitui um recurso das empresas. Esses recursos, isoladamente,

raramente levam ao desenvolvimento de vantagem competitiva. A combinação e integração de recursos é que geram vantagens competitivas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001).

As habilidades de uma empresa se relacionam com a capacidade de integrar um conjunto de recursos para desenvolver uma atividade ou tarefa. O desenvolvimento contínuo torna uma habilidade mais forte e mais difícil de ser entendida e copiada por competidores. Fonte de vantagem competitiva, uma habilidade não deve ser complexa demais a ponto de comprometer a direção e controle interno, nem tão simples a ponto de ser facilmente imitável (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001).

Nem todos os recursos e habilidades possuem potencial para se tornarem base para o desenvolvimento de vantagem competitiva. Esse potencial é atingido quando os recursos e habilidades são raros, difíceis de serem imitados e insubstituíveis. Recursos são valiosos quando permitem a empresa se posicionar melhor frente às ameaças e oportunidades do ambiente externo. São raros se apenas poucas empresas, se alguma, os possuem. São difíceis de serem imitados ou copiados quando outras empresas não os conseguem obter ou quando, comparadas com a empresa que já possui, estão numa posição desvantajosa de custos para obtenção da habilidade ou do recurso (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001).

Quando esses critérios são atingidos, esses recursos e habilidades se tornam a fonte de vantagem competitiva e são tratados como competência central (*core competence*) de uma empresa. Normalmente, a(s) competência(s) central(ais) estão relacionada com as áreas funcionais de uma empresa, como marketing, P&D, produção e finanças. Dessa forma, o modelo da firma baseado em recursos trata a

competência central como fonte para a vantagem competitiva, para a competitividade estratégica e para obtenção de retornos acima da média (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001).

Diversos autores vêem a competitividade pela abordagem da competência. Eles enfatizam o papel que possuem os fatores internos das empresas, como estratégia, estrutura, competências, habilidades e outros recursos tangíveis e intangíveis para o sucesso competitivo. É uma visão comum à abordagem da firma baseada em recursos para a competitividade. Habilidade em desenvolver e aplicar competências mais efetivamente que os concorrentes é a chave para obter níveis superiores de competitividade.

A produtividade é frequentemente associada à competitividade e vista por certos autores como uma das melhores medidas para indicar competitividade no longo prazo. Porter (1992) defende que o ganho de produtividade no nível da empresa se reflete ou pela redução de custos ou pela obtenção de produtos diferenciados que permitem preços superiores. Suas estratégias genéricas também enfatizam esse aspecto da competitividade.

4.4 Modelo de competitividade e valor

Feurer e Chaharbaghi (1994) sugerem que a competitividade empresarial deva ser avaliada em três dimensões: uma que permita avaliar a competitividade da posição financeira em termos da qualidade de seus indicadores, outra que permita avaliar a capacidade de uma empresa de criar valor para seus acionistas e uma terceira que

envolve a capacidade da empresa agir e reagir. A capacidade de agir e reagir está diretamente ligada a uma forte posição financeira de curto prazo que permite ações e reações rápidas bem como a uma forte posição financeira de longo prazo, que determina a habilidade da empresa em levantar capital para maiores investimentos, como novas tecnologias, fábricas e novas linhas de produtos. Tecnologia e pessoas também são necessárias para garantir a capacidade de agir e reagir de uma empresa.

Dessa forma, a empresa pode avaliar sua competitividade frente aos concorrentes, identificar seus pontos fortes e fracos e definir a direção de suas estratégias para que possa fortalecer sua posição competitiva. Nesse contexto, podem-se comparar empresas com diferentes estratégias e identificar como exatamente cada uma é capaz de criar valor. Além disso, pode-se avaliar se possuem posição financeira que lhes permitam manter-se competitivas em longo prazo.

Para Feurer e Chaharbaghi (1994) a natureza da competição é determinada tanto pelo modo como clientes avaliam o valor da oferta de uma empresa, como também os acionistas avaliam o potencial de criação de valor em relação aos competidores da empresa. Dessa forma, as empresas empregam esforços para desenvolver suas habilidades, ofertas e potencial na busca por níveis mais elevados de valor tanto para clientes como acionistas. A Figura 4.4 apresenta uma estrutura conceitual a partir da qual se pode avaliar e definir competitividade de forma mais abrangente.

Feurer e Chaharbaghi (1994) reconhecem que, pelo menos em certo nível e especialmente no curto prazo, há um conflito entre os interesses de acionistas e de

consumidores. A empresa para se manter competitiva deve ser capaz de manter um equilíbrio sustentado, ou seja, de longo prazo, entre o valor criado para cada uma dessas partes.

Figura 4.4 – Modelo de Competitividade e Valor

Fonte: Adaptado de FEURER e CHAHARBAGHI (1994).

4.5 Modelo de processos funcionais e competitivos

Para Ambastha e Momaya (2004) a competitividade é decorrente da integração de esforços que permeiam diferentes atividades funcionais (marketing, finanças, produção etc.) e, portanto, está diretamente relacionado com o processo estratégico das organizações.

Os processos competitivos são aqueles que ajudam a identificar a importância e o desempenho atual de processos centrais, sejam processos estratégicos, operacionais, de recursos humanos ou tecnológicos. Os processos competitivos

podem ser vistos como processos complementares aos processos tradicionais mencionados acima e que aumentam a capacidade de uma organização competir mais efetivamente (AMBASTHA; MOMAYA, 2004).

As fontes de competitividade, para os autores, são ativos e processos de uma organização que são capazes de criar uma vantagem competitiva. São tanto fontes tangíveis como intangíveis. A Figura 4.5 mostra os elementos para competitividade e a ligação entre eles. Os ativos e processos funcionais são as entradas do processo, que se inicia com a consciência a respeito da competitividade, segue para avaliação e implantação de iniciativas que resultam na melhoria do desempenho competitivo. Os processos competitivos são os mecanismos usados para integrar esse processo (AMBASTHA; MOMAYA, 2004).

Figura 4.5 - Processos competitivos como elementos para competitividade

Fonte: Adaptado de AMBASTHA e MOMAYA, 2004

Vários estudos foram conduzidos para avaliar até que ponto o desempenho da empresa é resultado de suas ações e características internas ou do setor ao qual pertence. McGahan (1999) conclui que 36% da variabilidade do resultado de uma empresa pode ser atribuído às características e ações da empresa, enquanto Rumelt (1991 apud AMBASTHA; MOMAYA, 2004) atribui entre 9 e 16% da variabilidade dos resultados financeiros ao setor e entre 41 e 46% como efeito da própria unidade de negócio (empresa). Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) atribuem 20% da variabilidade para o setor e 36% para as características e ações da empresa.

Ambastha e Momaya (2004) categorizam as fontes de competitividade em ativos, processos e desempenho dentro do espectro que vai do nível estratégico ao operacional de uma firma. Seu objetivo foi identificar e fontes relevantes que pudessem ser usadas por profissionais para avaliação e definição de ações na busca por competitividade. A Figura 4.6 apresenta esses fatores de acordo com a classificação proposta pelos autores.

A competitividade pode ser tratada como variável dependente ou independente, de acordo com a abordagem que se dá ao tema. Berkely et al. (1988 apud AMBASTHA; MOMAYA, 2004) sugerem uma estrutura básica com três desdobramentos: o desempenho competitivo, o potencial competitivo e o processo administrativo. Trata-se de uma estrutura similar ao do *World Competitive Yearbook*.

Figura 4.6 - Relação entre processos funcionais e processos competitivos

Fonte: Adaptado de AMBASTHA e MOMAYA, 2004

Em contraste com a abordagem da competência, a perspectiva centrada nos processos gerenciais tornou-se mais popular no estudo da competitividade na última década. É uma abordagem que permite superar as lacunas deixadas pela mentalidade segmentada que emerge da visão funcional, na qual a organização é tratada como um conjunto de atividades funcionais distintas. A popularidade dos processos de reengenharia e da visão da empresa baseada em recursos, durante a década de noventa, contribuíram para o desenvolvimento da perspectiva que relaciona competitividade e processos (AMBASTHA; MOMAYA, 2004).

Contudo, essa visão centrada em processos ainda não é suficiente para cobrir todo espectro envolvido no estudo da competitividade, uma vez que questões relevantes relacionadas ao mercado e ao ambiente externo da empresa deixam de ser abordados. De fato, não existe um modelo ou ferramenta baseada nessa abordagem que permite orientar ações estratégicas de uma empresa em busca de maior competitividade (AMBASTHA; MOMAYA, 2004).

Ambastha e Momaya, (2004) argumentam que a ferramenta APP (*Asset Process Performance*) integra recursos e desempenho através de processos pode se caracterizar como uma ferramenta para integração da estratégia e da competitividade. Para os autores, a ferramenta é um veículo para entendimento dos papéis exercidos pelos processos na dinâmica competitiva das organizações. Além do APP, também relacionam o modelo EFQM (*European Foundation of Quality Model*) como sendo dois dos mais amplos modelos para avaliação e planejamento para competitividade.

Para a seleção de um modelo ou ferramenta, os autores sugerem que a seleção seja feita em função da capacidade e da situação de cada empresa. A matriz apresentada graficamente (Figura 4.7) auxilia o entendimento dessa classificação. Nela, as empresas são classificadas quanto à situação: ou empresas em crise lutando para sobrevivência ou empresas estáveis ou em crescimento. Quanto à capacidade da empresa, os autores a classificaram em quatro estágios:

- Atingir o orçamento;
- Prever o futuro;
- Pensar estrategicamente;
- Criar o futuro.

A prática mais usual para avaliação do desempenho de empresas consiste da avaliação de indicadores financeiros. Entretanto, o uso de ferramentas e modelos mais sofisticados, que naturalmente demanda maior comprometimento e atenção, pode ser útil para sustentação da competitividade ao longo do tempo.

Para empresas em fase de crise e que buscam essencialmente a sobrevivência, o foco na melhoria dos indicadores financeiros e aumento de eficiência operacional pode ser suficiente. Entretanto, para empresas relativamente estáveis ou que estão em uma fase de crescimento, ferramentas e modelos mais complexos podem ser mais úteis para avaliação da competitividade.

Figura 4.7 - Uso de diferentes ferramentas e modelos para busca da competitividade estratégica

Fonte: Adaptado de AMBASTHA e MOMAYA, 2004.

Nota: APP: *Assets-Processes-Performance*, EFQM: *European Foundation of Quality Model*, BSC: *Balanced Score Card*, IVM: *Integrated Value Management*, TSR: *Total Shareholder's Return*, VC: *Value Curve*, EVA: *Economic Value Added*, VP: *Value Pyramid*, CMM: *Capability Maturity Model*.

4.6 Modelo do cubo da competitividade

Garelli (2003) diferencia a competitividade das nações e das empresas pelo que considera um princípio fundamental do local onde a criação de valor acontece. A autora assume que valor econômico é criado apenas dentro do contexto de uma

organização; o ambiente externo dessa organização se limita a apoiar ou dificultar o processo de criação de valor.

O tipo de propriedade, para a autora, não deve ser motivo para confusão dessa distinção feita anteriormente. Uma empresa pode ter propriedade parcial ou total nas mãos do Estado e ainda desempenhar seu papel de única fonte de criação de valor econômico. Em economias de mercado, o papel do Estado e do setor privado, que possui as empresas, é bastante claro. Entretanto, mesmo em um sistema socialista de organização da sociedade, onde as empresas direta ou indiretamente pertencem ao Estado, essas continuam como as únicas fontes de criação de valor econômico.

Exatamente por se tratar de um conceito multifacetado é que a competitividade possui um grande número de definições. Essa diversidade não deve ser vista como negativa, mas como fundamental para refinar um conceito tão importante, que tem ambição de promover a criação de riqueza para as nações e prosperidade de longo prazo para seus habitantes (GARELLI, 2003).

Diferentemente do que defendem outros autores mencionados, na visão de Garelli (2003) as nações competem porque os mercados internacionais são abertos. A autora não discute o fato de que são as empresas que estão na origem da criação de valor econômico, mas credita aos governos o papel central na influência das economias modernas, fato que decorre do crescente aumento de responsabilidade dos governos ao longo das últimas décadas. Destaca-se, nesse contexto, o papel do governo para aumentar a atratividade de um país aos olhos do investidor internacional.

Para Garelli (2003), os países administram seu ambiente baseando-se em quatro forças fundamentais que influenciam sua competitividade. Essas dimensões são normalmente resultado de tradições, história e sistema de valores tão enraizado no “*modus operandi*” de um país que, na maioria dos casos, não estão explícitas ou claramente definidas. Entretanto é possível integrar essas dimensões em uma teoria geral sistematizada e que permite descrever relações entre as quatro forças. A teoria não busca quantificar a competitividade de um país, mas lançar luz sobre um perfil competitivo que caracteriza uma economia e permite inferir sobre como ela se comportará.

As quatro forças que Garelli (2003) aponta são apresentadas na Figura 4.8 e descritas a seguir:

- Atratividade vs. Agressividade
- Proximidade vs. Globalização
- Ativos vs. Processos
- Propensão individual ao risco vs. Coesão social

Atratividade vs. Hostilidade: as nações variam na forma como lidam com a comunidade internacional de negócios. Tradicionalmente, a competitividade das nações estava relacionada com a agressividade, resultando em busca pela exportação e por realização de investimentos diretos em outros países. Mais recentemente, entretanto, cresceu a idéia de que para ser competitivo um país deve ser atrativo ao investimento internacional.

Atualmente, um país precisa levar em consideração ambos os aspectos. Deve ser capaz de gerar renda para sua população e empregos também. O investimento direto internacional cria renda para o país, mas os empregos vão para o país que recebe o investimento. Ser atrativo pode significar criação de empregos, mas pode limitar a capacidade de geração de renda, especialmente quando há incentivos para o investimento. Geralmente, um país é mais forte num aspecto que noutro.

Figura 4.8 - O cubo da competitividade

Fonte: Adaptado de GARELLI, 2003.

Proximidade Vs. Globalização: para Garelli (2003) o sistema econômico de um país normalmente é heterogêneo. Em geral, as economias se dividem em dois tipos que coexistem: a economia da proximidade e a globalizada. A da proximidade compreende atividades que criam valor próximo ao usuário final. São atividades

como serviços pessoais, educação, saúde, atividades administrativas como governo e justiça e atividades relacionadas com pós-venda e customização de produtos.

A economia globalizada é formada por empresas com operações internacionais. São empresas que não necessitam estar próximas do usuário final de seus produtos e que se beneficiam de vantagens comparativas em todo o globo, especialmente as relacionadas com custos operacionais. Trata-se de empresas normalmente competitivas e de preços também competitivos. A proporção entre essas duas economias na prosperidade nacional varia de acordo com o tamanho e o desenvolvimento econômico de um país.

Ativos vs. Processos: as nações administram o ambiente competitivo se baseando mais fortemente em ativos ou processos. Algumas nações podem ser ricas em ativos, como terra, pessoas, recursos naturais e não ser necessariamente competitivas. O contrário também é verdadeiro. Nações pobres em recursos, mas que são competitivas. São nações que se baseiam essencialmente em processos de transformação e que são, geralmente, mais ricas que aquelas que se baseiam em recursos (GARELLI, 2003).

Recursos devem ser entendidos, na visão da autora, não apenas como recursos naturais, mas também infra-estrutura, poder industrial, e até mesmo nível educacional acumulado por gerações anteriores. Esses recursos, assim como os naturais, podem gerar complacência em nações “antigas”, que confundem riqueza com competitividade.

Propensão individual ao risco vs. Coesão social: a quarta força moldando o ambiente competitivo de um país é a distinção entre um sistema que promove ao risco individual e outro que preserva a coesão social. O chamado modelo anglo-saxão é caracterizado pela ênfase no risco, desregulamentação, privatização e responsabilidade do centrada no indivíduo através de um sistema de bem estar social minimalista. O modelo da Europa continental baseia-se fortemente no consenso social, numa abordagem mais igualitária em relação as responsabilidades e um extenso sistema para amparo e manutenção do bem estar social. Ambos os sistemas competem há anos, mas atualmente, o modelo anglo-saxão vem se sobressaindo.

Para Garelli (2003) é possível combinar algumas dessas forças para estabelecer um padrão competitivo. A economia globalizada é bastante influenciada por um sistema que promove ao risco individual, talvez por influência dos EUA e Reino Unido, precursores no desenvolvimento de negócios internacionais. A coesão social vem associada à gestão da economia de proximidade (local), para a qual as consequências sociais da competitividade importam mais.

Além dessas forças, é imprescindível reconhecer o impacto que o sistema de valores de uma nação, e, portanto, a cultura, possui sobre o desenvolvimento da competitividade. Para a autora, a consequência dessa influência se traduz no fato de que as nações não competem apenas com produtos e serviços, mas também com educação e sistema de valores.

4.7 Os modelos do GCR e WCY: esforços recentes para avaliação da competitividade de países:

Segundo Waheeduzzaman (2002), o debate sobre a definição e mensurabilidade da competitividade de um país tomou um novo rumo desde que organizações como o Fórum Econômico Mundial (*WEF-World Economic Forum*) e o Instituto Internacional de Desenvolvimento da Administração (*IMD - International Institute of Management Development*) começaram a classificar os países com base num conjunto de indicadores de competitividade.

A lista de indicadores dessas organizações inclui um grande número de macro e micro variáveis. Essa metodologia de avaliação ganhou popularidade e aceitação mundial ao longo dos anos 90. Inicialmente trabalhando em conjunto, atualmente separadas, essas duas organizações possuem metodologia similar para definir e mensurar a competitividade. O Fórum Econômico Mundial computa o Índice de Competitividade Global de pouco mais de 50 países e publica anualmente o Relatório Global de Competitividade (*GCR – Global Competitiveness Report*).

O índice é uma combinação de dados obtidos de fontes secundárias (peso quantitativo) e de dados primários levantados por pesquisa (peso qualitativo). São oito fatores que determinam a competitividade de um país: abertura, governo, finanças, infra-estrutura, tecnologia, gestão, força de trabalho e instituições (WAHEEDUZZAMAN, 2002).

A Tabela 4.1 apresenta esses fatores e seus respectivos pesos. O peso quantitativo é representado pela coluna PN e o peso qualitativo pela coluna PL. O peso ponderado (PP) representa a ponderação entre os fatores para classificação geral da competitividade de um país em função do peso atribuído a cada um dos fatores apresentados.

Tabela 4.1 – Fatores de Competitividade

	PP	PN	PL	
Abertura	1/6	3/4	1/4	Esse fator avalia a abertura do país ao comércio internacional, ao investimento estrangeiro, ao investimento direto internacional, fluxos financeiros, política cambial e facilidade para exportar.
Governo	1/6	3/4	1/4	Esse fator mede o papel do governo na economia. Isso inclui os gastos totais da administração pública, déficits fiscais, participação pública na poupança, carga tributária e qualidade do serviço público.
Finanças	1/6	3/4	1/4	Esse fator mede a eficiência dos intermediários financeiros em transferir poupança para investimentos produtivos, o nível de competição dos mercados financeiros, a estabilidade percebida e solvência do sistema bancário e de outros elementos chave do sistema financeiro, níveis nacionais de poupança e investimento e o rating de crédito dado por observadores internacionais.
Infra-estrutura	1/9	1/4	3/4	Esse fator avalia a qualidade de rodovias, ferrovias, portos, telecomunicações, custo do transporte aéreo e o investimento geral em infra-estrutura.
Tecnologia	1/9	1/4	3/4	Esse fator mede o grau de uso de computadores, a difusão de novas tecnologias, a capacidade da economia em incorporar novas tecnologias, o nível e a qualidade de pesquisa e desenvolvimento realizada pelo país.
Gestão	1/18	0	4/4	Esse fator trata da qualidade geral da gestão, marketing, treinamento de pessoal, práticas motivacionais, eficiência de sistemas de remuneração e a qualidade dos sistemas de controle financeiro interno.
Força de Trabalho	1/6	3/4	1/4	Esse fator mede a eficiência e competitividade da força de trabalho doméstica. Combina uma avaliação de custos de mão-de-obra relativos a padrões internacionais junto com medidas de eficiência do mercado de trabalho (obstáculos para contratação e demissão de empregados) o nível educacional da força de trabalho e o peso dos encargos trabalhistas.
Instituições	1/18	0	4/4	Esse fator mede a competição dos setores privados, a qualidade das instituições e práticas legais, a extensão da corrupção e a vulnerabilidade ao crime organizado.

Fonte: Adaptado de Waheeduzzaman, 2002.

O IMD também avalia cerca de 50 países e publica o Anuário Mundial de Competitividade (*WCY - World Competitiveness Yearbook*). São avaliados 223 critérios agrupados em oito fatores de competitividade: economia doméstica, internacional, governo, finanças, infra-estrutura, gestão, ciência e tecnologia e pessoas. Como mencionado anteriormente, é uma metodologia muito similar ao do Fórum Econômico Mundial.

O modelo do Anuário Internacional de Competitividade (*World Competitive Yearbook*), feito pelo IMD (*International Institute of Management Development*) avalia a competitividade global de um país como resultado de uma combinação de ativos que são inerentes e que são criados como também dos processos para transformação desses ativos em resultados econômicos (IMD, 2004). Competitividade envolve uma combinação de ativos e processos, na qual os ativos inerentes (recursos naturais) e os ativos criados (infra-estrutura) e processos transformam ativos para que se atinjam ganhos econômicos.

O Anuário de Competitividade Mundial (*World Competitiveness Yearbook*) foca a interação de quatro fatores de competitividade, que geralmente definem o ambiente nacional de um país. Esses fatores são: desempenho econômico, eficiência do governo, eficiência empresarial e infra-estrutura. Com base na interação desses quatro fatores e em mais de 320 critérios, o anuário assume que um bom desempenho nesses critérios cria um ambiente que sustenta competitividade em nível mundial. Esses fatores são divididos em subfatores que agrupam os 320 critérios (ROSSELET-McCAULEY, 2004). A Figura 4.9 apresenta os subfatores.

Desempenho Econômico	Eficiência Governamental	Eficiência Empresarial	Infra-estrutura
Economia doméstica	Finanças públicas	Produtividade	Infra-estrutura básica
Comércio internacional	Política fiscal	Mercado de trabalho	Infra-estrutura tecnológica
Investimento estrangeiro	Sistema institucional	Finanças	Infra-estrutura científica
Emprego	Legislação comercial	Práticas gerenciais	Saúde e meio-ambiente
Preços	Sistema social	Atitudes e valores	Educação

Figura 4.9 – Fatores e subfatores do modelo de competitividade do IMD

Fonte: Adaptado de ROSSELET-MCCAULEY, 2004.

O Anuário de Competitividade Mundial do IMD (2004) inclui também a tecnologia como fator que impacta na competitividade de um país. A infra-estrutura não se limita atualmente às estradas, trens, portos e aeroportos. A infra-estrutura tecnológica se torna cada vez mais um ativo chave para a competitividade de um país. A disponibilidade de sistemas de telecomunicação baratos e eficientes, conexões a Internet, telefonia móvel, são apenas alguns dos elementos tecnológicos que devem ser prioridade para nações que pretendam ser competitivas. A tecnologia também tem impacto decisivo para a educação. Desenvolver pessoas capacitadas a desenvolver e operar estruturas de tecnologia de informação é elemento para a competitividade.

Os sistemas de controle contábil à disposição hoje não são capazes de avaliar corretamente o valor de uma empresa. Muitos dos ativos mais valiosos são agora ativos intangíveis, como marcas, consumidores, tecnologia, conhecimento e

recursos humanos. Os mercados de capitais, de certa forma, compensam essas limitações da contabilidade, refletindo de forma mais adequada o verdadeiro valor das empresas. Muitos desses ativos intangíveis não pertencem necessariamente ao ativo da empresa. Clientes, conhecimento e pessoas são bons exemplos. A competitividade das empresas muda dos ativos tangíveis para os intangíveis.

4.7.1 Modelo de Feurer e Chaharbaghi: Competitividade aos olhos dos acionistas

Feurer e Chaharbaghi (1994) colocam que, aos olhos de seus acionistas, uma empresa é competitiva na medida em que consegue retorno satisfatório tanto no curto quanto no longo prazo. Diferentes acionistas possuem diferentes preferências no que tange à taxa de retorno, à característica desse retorno (ganho de capital ou dividendos) e ao risco associado. Além disso, os acionistas podem ter outros interesses que não estão diretamente relacionados com o desempenho financeiro, como por exemplo, acesso a tecnologia ou conhecimento que podem ser usados em outros negócios.

Os valores dos acionistas, portanto, influenciam decisões relacionadas à política de dividendos, estratégia de crescimento e estrutura de capital, que por sua vez, influenciam a capacidade de empresa gerar retorno no longo prazo. A Figura 4.10 ilustra a ligação que existe entre esses elementos: valores dos acionistas, estratégia financeira e o retorno sobre investimento ao longo do tempo. A Figura evidencia que se objetivo da empresa é manter-se competitiva ao longo do tempo, é essencial que se obtenha um equilíbrio entre demandas de curto e de longo prazo.

Figura 4.10 - Valores dos acionistas, estratégia financeira e retorno do investimento

Fonte: Adaptado de FEURER e CHAHARBAGHI, 1994.

4.7.2 Modelo Diamante de Porter

Porter (2001) verificou que os padrões de competição, bem como as fontes de vantagens comparativas variam muito dependendo dos setores industriais ou mesmo dos segmentos industriais. Por outro lado, as condições econômicas específicas de cada país têm um papel determinante sobre a competitividade internacional dos setores econômicos neles sediados.

Weiss (1992) descreve o processo de obtenção de vantagem comparativa como consequência de aperfeiçoamento, inovação, desenvolvimento de novas tecnologias ou métodos, que envolvam novos produtos, novas técnicas de produção, novas

concepções de marketing, novos clientes, entre outros. O processo, para o autor, apresenta um caráter profundamente dinâmico cuja natureza não é o equilíbrio, mas um contínuo estado de mudança.

Algumas nações oferecem um ambiente econômico no qual empresas aperfeiçoam e inovam e continuam a fazer isso de maneira mais intensa e em direções mais apropriadas do que empresas sediadas em outros países. Nesse contexto, empresas competitivas internacionalmente são frequentemente aquelas capazes de identificar novos mercados ou o potencial de novas tecnologias e também se movimentarem mais rapidamente para explorá-los (WEISS, 1992).

Assim segundo Weiss (1992) a competitividade de uma nação é um processo que depende basicamente da capacidade de seus setores econômicos em inovar e aperfeiçoar processos, produtos e canais de distribuição. Os determinantes da competitividade nacional em setores econômicos específicos, para Porter (2001), residem em quatro atributos: condições de fatores, as condições de demanda local, os setores relacionados ou de apoio e a estrutura, estratégia e grau de rivalidade das empresas do setor. Cada um desses atributos são detalhados a seguir.

Condições de fatores: a disponibilidade em fatores econômicos utilizados nos processos de produção característico do setor, como mão-de-obra qualificada, infraestrutura de apoio e recursos naturais. Para Porter (2001) as condições de fatores não decorrem necessariamente de dotação de recursos básicos do país mas, sobretudo, da forma como esses são desenvolvidos e utilizados.

Condições de demanda: a natureza da demanda interna do país pelo produto ou serviço oferecido pelo setor. Tão importante ou mais que a dimensão do mercado interno é o grau de sofisticação e exigência dos consumidores, o qual representa estímulo para constante aprimoramento dos produtos e serviços.

Setores relacionados ou de apoio: a existência de fornecedores e de setores relacionados que sejam internacionalmente competitivos. Setores relacionados são aqueles onde as empresas podem partilhar atividades na cadeia produtiva (canais de distribuição, pesquisa e desenvolvimento, etc.) ou transferir tecnologia de um setor para outro (por exemplo, através de indústria de máquinas e equipamentos).

Estrutura, estratégia e grau de rivalidade: para Porter (2001) as condições determinantes da maneira como empresas locais são criadas, organizadas e geridas, bem como a natureza da rivalidade entre estas empresas. De acordo com o autor, as empresas se aperfeiçoam quando são forçadas a enfrentar uma concorrência local acirrada e quando os governos estabelecem regulamentos e padrões exigentes.

Esses determinantes da competitividade são comumente apresentados graficamente como na Figura 4.11. A essa estrutura dá-se o nome de “modelo diamante” de Porter.

Figura 4.11 - Modelo Diamante: determinantes da competitividade nacional

Fonte: Adaptado de PORTER, 2001.

Oliveira e Oliveira (2004) argumentam que, apesar da teoria porteriana ter sido inicialmente proposta para análise da competitividade de países, seu uso para estudos relacionados ao setor industrial também se mostra viável e, de fato, tem sido usado para diversos estudos setoriais.

Porter (1992) sustenta que a competitividade ao nível da indústria resulta de produtividade superior, seja em termos de custos inferiores ao dos concorrentes quer seja através da habilidade em oferecer produtos de valor superior que justifica preços mais elevados que o da concorrência.

4.7.2.1 O modelo de Porter: a discussão sobre vantagens competitivas e comparativas

As capacidades e os recursos superiores, em conjunto, representam a habilidade de uma empresa de fazer mais, ou melhor, (ou as duas coisas) do que os seus concorrentes. As capacidades superiores são as capacidades distintivas dos recursos humanos que os diferenciam da concorrência. Um dos benefícios advindos das capacidades superiores é a habilidade de desempenhar as funções individuais de uma forma mais eficaz do que outras empresas. Os recursos superiores, por sua vez, são condições mais tangíveis para a vantagem, que permitem que a empresa exercite as suas capacidades. Esses recursos podem residir na escala de produção, na localização, na amplitude da força de vendas e na cobertura da distribuição, na disponibilidade de linhas de montagem automatizadas ou na marca dos produtos (DAY; WENSLEY, 1998).

Além das capacidades e dos recursos superiores, Aaker (1992) ainda acrescenta que onde a empresa compete (a seleção do mercado alvo) e contra quem ela compete (a seleção dos concorrentes) são fatores importantes a serem considerados quando da criação de uma vantagem competitiva sustentável. Para o autor, uma estratégia bem definida, suportada por recursos e capacidades, pode falhar por não funcionar no mercado.

Assim, uma estratégia e seus recursos e capacidades subjacentes precisam envolver algo valioso para o mercado. Além disso, às vezes um recurso ou habilidade irá formar uma vantagem competitiva apenas quando determinado o conjunto adequado de concorrentes. Portanto, é vital avaliar se um concorrente ou

grupo estratégico é fraco, adequado, ou forte, com relação aos recursos e capacidades. O objetivo é desenvolver uma estratégia que irá superar os concorrentes que não possuem pontos fortes em recursos e capacidades relevantes.

Cabe ressaltar que Day e Wensley (1998) acreditam que não exista apenas um significado para o termo “vantagem competitiva”, na prática ou na literatura. As várias visões existentes, consideradas em conjunto, descrevem tanto o estado da vantagem quanto a forma em que foi obtida. Essa visão integrada é baseada em uma superioridade de posição e de desempenho, sendo uma consequência da superioridade relativa das capacidades e dos recursos utilizados pela empresa.

Essas capacidades e recursos refletem o padrão dos investimentos passados, a fim de melhorar a posição competitiva. Para esses autores, a sustentação dessa vantagem requer que o negócio estabeleça barreiras que tornam a imitação difícil. Como essas barreiras à imitação estão se erodindo de forma contínua, a empresa necessita continuar a investir para sustentar ou melhorar a vantagem. Portanto, a criação e a sustentação de uma vantagem competitiva são o resultado de um processo cíclico.

As capacidades e os recursos superiores representam as fontes de vantagem competitiva para uma empresa. De acordo com Day e Wensley (1998), o resultado do uso adequado dessas fontes de vantagem leva uma empresa a estabelecer uma posição de vantagem, que são análogas às barreiras de mobilidade competitivas que poderiam deter uma empresa a mudar a sua posição estratégica. Essas

vantagens são mais bem compreendidas no contexto de cadeia de valor atribuído à McKinsey, mas amplamente desenvolvida em uma ferramenta de negócios por Porter (DAY, 1990).

Uma cadeia de valor primeiro classifica as atividades da empresa nas etapas necessárias para projetar, produzir, comercializar, entregar e prestar serviços referentes a um produto. Dando suporte a essas atividades específicas de criação de valor, encontram-se as atividades mais amplas do negócio, como compras, gestão de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologias, assim como a infraestrutura de sistemas e gestão que mantém a cadeia de valor unida.

Somente as atividades que exercem um grande impacto na diferenciação e que representam uma grande proporção dos custos devem ser consideradas. A idéia básica de uma cadeia de valor lembra aos estrategistas que nenhuma atividade é sagrada na empresa. Isso significa que se alguma atividade puder ser desempenhada de forma mais eficaz ou eficiente por um fornecedor ou distribuidor (ou mesmo pelo cliente), então essa atividade deve ser eliminada.

Day e Wensley (1998) sugerem que as capacidades e os recursos que exercem a maior alavancagem nas vantagens competitivas e no desempenho futuro sejam identificados, para que sejam obtidas melhorias de desempenho com o mínimo de despesas. Em seguida, devem-se alocar os recursos seletivamente entre essas fontes alavancadas.

4.7.3 Modelo de relação causal entre indicadores e fatores que afetam a competitividade

Van Duren et al. (1991) defendem que a estratégia das empresas é determinada pela capacidade de adquirir vantagem sobre aqueles fatores que elas podem melhor controlar. As políticas públicas que objetivam a competitividade devem focar fatores que podem ser mais bem controlados pelo governo, criando condições que permitam às estratégias das empresas serem mais efetivas. Entretanto, os fatores que afetam competitividade não se integram completamente dentro destas duas categorias. Os autores utilizam um conjunto de fatores indicados na Figura 4.12 como base da sua estrutura de avaliação de competitividade.

Para desenvolver um modelo da relação causal entre indicadores e fatores que afetam a competitividade, é necessário organizar os conceitos da Figura 4.12 em variáveis sistematicamente mensuráveis, como foi desenvolvidos em alguns estudos (SIQUEIRA, 2004) e como utilizado na metodologia do relatório e anuário de competitividade já mencionados. A cada pesquisa desenvolvida, portanto, diferentes variáveis podem ser consideradas e com diferentes impactos sobre a competitividade.

Na primeira etapa analisam-se a cadeia produtiva, segundo uma abordagem conceitual coerente com a compreensão sistêmica de sua estrutura e funcionamento. Na segunda etapa selecionavam-se os principais determinantes da competitividade, que se referem a um segmento específico da cadeia ou a fatores que estariam ligados ao nível sistêmico de coordenação destes segmentos.

Figura 4.12 – Modelo de indicadores e fatores que afetam a competitividade

Fonte: Adaptado de Van Duren et al., 1991.

Cada um dos determinantes é dividido em subfatores. Finalmente, na terceira etapa procurava-se avaliar qualitativamente a intensidade do impacto dos subfatores e sua contribuição para o efeito agregado dos determinantes. Esse efeito pode variar desde uma contribuição positiva do subfator a negativa, quando da existência de entraves ou mesmo impedimentos ao alcance ou sustentação da competitividade (SIQUEIRA, 2004).

Segundo Siqueira (2004), a combinação quantitativa dos subfatores, de modo a gerar uma avaliação para cada determinante de competitividade, envolve ainda a atribuição de pesos relativos, reconhecendo a existência de diferentes graus de importância para os diversos subfatores. Esta atribuição de pesos relativos pode ser feita pelo pesquisador, baseado nas informações dos estudos bibliográficos e na percepção a partir dos dados primários levantados junto a especialistas.

4.7.4 Modelo de campos e armas da competitividade

Contador e Meireles (2001) abordam a competitividade em função dos chamados campos e armas da competição. Campo da competição se refere a uma vantagem competitiva de interesse do comprador, como preço, qualidade do produto e variedade de modelos, para ficar em alguns exemplos. Arma da competição é um meio que a empresa utiliza para alcançar vantagem competitiva em um campo, como produtividade, qualidade de processo, meios de acesso ao cliente ou domínio de tecnologia. Os campos da competição são dezesseis, mas as armas, que correspondem a técnicas administrativas, chegam às centenas. Pode-se entender como arma da competição qualquer fonte de vantagem competitiva.

Como ressaltam Contador e Meireles (2001), outros autores não se detêm nessa diferenciação. Abordam conceituações amplas de estratégia, metodologias e técnicas, mas só de passagem, ou por meio de exemplos, tocam no que esses autores batizaram de campos e armas. Armas e campos são tratados indistintamente como estratégias. Mas para Contador e Meireles (2001), sendo a

estratégia um meio para se atingir um objetivo e sendo os objetivos hierarquizados, acaba-se tendo que "uma estratégia é um meio para alcançar outra estratégia".

Na visão desses autores, isso causa dubiedade. Só como exemplo, normalmente produtividade e competição em preço são tratados indistintamente como estratégias. Para os autores mencionados, produtividade é uma arma para concorrer no campo da competição em preço. Essa concepção elimina a ambigüidade.

Contador e Meireles (2001) identificam 16 campos da competição:

a. Competição em preço:

1. em preço propriamente dito;
2. em guerra de preço;
3. em prêmio e promoção;
4. em condições de pagamento.

b. Competição em produto ou serviço:

1. em projeto do produto ou do serviço;
2. em qualidade do produto ou do serviço;
3. em variedade de modelos do produto ou do serviço;
4. em novos produtos ou serviços.

c. Competição em prazo:

1. de cotação e negociação;
2. de entrega.

d. Competição em assistência:

1. antes da venda ou pré-venda;
2. durante a venda;

3. após a venda ou pós-venda.

e. Competição em imagem

1. imagem do produto, da marca e da empresa;
2. imagem preservacionista;
3. imagem cívica.

O ponto central da metodologia de Contador e Meireles (2001) para analisar o grau de competitividade da empresa e para formular a estratégia competitiva, está nas duas relações entre campos e armas da competição:

1. para cada campo da competição há um conjunto de armas adequadas e
2. uma arma é aplicável a vários campos da competição.

A primeira relação tem uma consequência metodológica importante: uma vez escolhido o campo onde a empresa pretende competir, estão automaticamente definidas as armas de que precisa dispor. A importância dessa relação é extremamente significativa: para a empresa ser a líder num determinado campo, basta ter alta potência apenas naquelas armas que lhe dão vantagem competitiva nesse campo. Em outras palavras, para a empresa ser a líder no campo eleito, não precisa ser excelente em tudo (CONTADOR; MEIRELES, 2001).

A afirmativa final da seção anterior dá o caminho para a empresa aumentar seu grau de competitividade. Para cada par produto / mercado:

1. Pesquisa das necessidades, os anseios e os critérios decisórios do cliente;

2. Identificação dos campos eleitos e as armas utilizadas pelos concorrentes;
3. Identificação do grau de potência das próprias armas (competências);
4. Escolha do campo ou os campos (não mais que três) onde competirá, levando em conta os três passos anteriores;
5. Escolha das armas, que é um passo relativamente simples, pois, para os autores há uma relação unívoca entre campos e armas, e alcance alta potência nessas armas, e só nelas.

4.7.5 Modelo de necessidade e suficiência da competitividade

Para Ezeala-Harrison (2005) a correta formulação e concepção da competitividade internacional para o curto e longo prazo, é fundamental para aplicação efetiva de abordagens relevantes na busca e manutenção da competitividade. O autor desenvolve um modelo matemático que relaciona competitividade e crescimento da economia. Na abordagem do autor, não há uma relação causal entre competitividade e crescimento ou vice-versa, mas sim uma relação de reciprocidade causal. Competitividade geraria crescimento e esse por sua vez gera incremento de competitividade. Nesses termos, a complementaridade entre competitividade e crescimento econômico seria crucial no desempenho econômico de um país.

De acordo com Ezeala-Harrison (2005), a manutenção de competitividade internacional de um país, relativamente aos seus parceiros comerciais, envolve diversos fatores que vão desde o crescimento dos níveis de produtividade até avanços em pesquisa e desenvolvimento, iniciativas para obter superávits

crescentes no comércio internacional, avanços em produtos de alta tecnologia e manutenção de uma força de trabalho altamente capacitada.

Esses parâmetros sugerem que a competitividade de um país pode ser obtida, desenvolvida ou perdida ao longo do tempo. A habilidade de obter e manter a competitividade dependeria da habilidade de influenciar esses parâmetros, de medidas apropriadas desses esforços e da implementação de políticas econômicas que necessárias (EZEALA-HARRISON, 2005).

Competitividade foi sempre um conceito difícil e controverso. Existe pouco consenso sobre uma definição precisa. A falta de consenso também se estende para as medidas e índices que devem ser usados para medir a competitividade, bem como para a interpretação que deve ser dada a esses índices ou medidas (EZEALA-HARRISON, 2005).

Porter (2001) aponta investimentos e comércio internacional como alguns dos fatores mais importantes para o crescimento da produtividade e da renda em um país. Pela especialização na produção de produtos ou serviços nos quais as empresas de um país são mais produtivas em relação aos concorrentes estrangeiros, um país ganha maiores fatias de mercado internacional, enquanto importa produtos nos quais é menos produtivo.

No modelo proposto por Ezeala-Harrison (2005), a competitividade internacional é um fenômeno composto de duas dimensões das condições de necessidade e

suficiência da competitividade. Essas são as dimensões macro e micro, e se referem respectivamente ao país e a firma, como proposto por outros autores.

No nível micro da condição de necessidade, competitividade é definida pelo autor em termos de tecnologia e escala. Um país é competitivo se suas empresas possuem um nível médio de produtividade total de fatores maior ou igual ao de seus concorrentes estrangeiros. Esse aspecto da competitividade também pode ser definido em termos de custos. Em relação aos custos, competitividade foi sempre compreendida como a habilidade de uma empresa ou setor de produzir e comercializar a um custo unitário igual ou inferior comparado ao de concorrentes.

Produtividade total de fatores (*TFP – Total factor productivity*) é a medida da relação entre fatores produzidos e fatores totais usados como insumo para a produção. Mede a produção resultante da soma ponderada de todos os insumos usados, fornecendo assim mudanças residuais da produção que não se explicam pela variação nos insumos totais de produção. Como medida do efeito combinado de insumos, a produtividade total de fatores é uma medida residual. A consequência é que é condição necessária para se manter competitivo, produzindo a custos iguais ou inferiores ao de concorrentes estrangeiros, manutenção de taxas crescentes de produtividade total de fatores e de efetividade de custos (EZEALA-HARRISON, 2005).

No nível macro da condição de suficiência, Ezeala-Harrison (2005) apresenta o grau de liberalização econômica e existência de adequada estrutura institucional como fator crucial na influência do nível de competitividade internacional. Esses fatores,

que estão diretamente associados às tendências políticas e ideológicas das autoridades e legisladores, cujas políticas tendem a ser mantidas sem grandes alterações durante períodos razoáveis de tempo, se aplicam ao nível nacional e provêm as condições de suficiência. Esses fatores afetam a produtividade e eficiência de custos das empresas operando no país. No entanto, à medida que um país toma ações na busca pela competitividade, também haveria como resultado alguns efeitos negativos.

As empresas de um país podem atingir individualmente o crescimento nos níveis de produtividade e na eficiência de custos necessários para a competitividade, mas ainda assim, falharem em manter esses ganhos por consequência do ambiente nacional e da estrutura institucional do mesmo. Além disso, se as condições de suficiência não forem atingidas, o país sofre as consequências de um estado inferior de competitividade, como propõe Ezeala-Harrison (2005).

O apoio institucional e a infra-estrutura institucional de um país constituem outro aspecto da dimensão macro. Ezeala-Harrison (2005) enumera alguns desses aspectos, muito relacionados nos índices de competitividade internacional que são calculados anualmente:

- o grau de internacionalização da economia;
- o tamanho da dívida pública, especialmente em moeda estrangeira;
- o tamanho do déficit orçamentário;
- o grau de diversificação das exportações e dos mercados;
- o grau de protecionismo imposto ou removido;

- a viabilidade do setor financeiro do país (influenciado por taxas de juros, câmbio, confiança no sistema bancário, e outros);
- a qualidade da infra-estrutura pública.

4.7.6 Modelo FADIAC

Connor (2003) apresenta como um dos axiomas do sistema capitalista que empresas sobrevivam e progridam através da competição. Sendo assim, é óbvia a importância para a administração o entendimento de que fatores geram a competitividade e de como podem ser adquiridos. Entretanto, sem que se possa definir adequadamente o conceito de competitividade, esse tipo de abordagem é pouco útil.

Para Connor (2003), uma questão fundamental que leva ao entendimento do conceito de competitividade é o entendimento de onde a competitividade é criada. A competitividade é originada internamente, através dos recursos da empresa, ou externamente, na maneira como a empresa se posiciona em seu ambiente. À medida que analisa essa questão, nota-se outra muito importante: quem define se uma empresa é competitiva ou não? Para o governo, uma empresa competitiva pode ser entendida como aquela que obedece a leis ou regulamentos anti-truste. Para a administração, a competitividade pode ser avaliada em termos de crescimento ou participação de mercado. Para o acionista, em termos de retorno e ganho de capital. Enfim, dependendo do *stakeholder*, a competitividade pode ser vista de maneiras diferentes.

Alguns autores propõem que a capacidade de uma empresa para atingir a satisfação de diferentes *stakeholders* é que a classifica como competitiva. Ou seja, competitividade deve ser observada de maneira abrangente e com diferentes medidas.

Connor (2003) chama a atenção para o fato de que as empresas não competem apenas nos mercados consumidores. Elas também competem pelos fatores de produção. Para que sejam competitivas, portanto, é preciso que compitam e vençam também nesses mercados. Os principais fatores são capital e trabalho. Ou seja, empresas competitivas devem ser capazes de atrair fluxos de capitais e mão-de-obra de maneira mais eficiente que seus concorrentes são capazes de fazê-lo. Não esquecendo que, além do capital e do trabalho, os fatores de produção envolvem acesso a matérias-primas, tecnologias, serviços, ou de maneira ampla, insumos para produção e distribuição dos produtos e serviços.

Além da capacidade de competir nos mercados consumidores e fornecedores, a capacidade de processar seus insumos e de transformá-los em produtos e serviços para consumidores é fator a ser considerado para a competitividade de uma empresa. A competitividade de uma empresa é função, também, da capacidade e habilidade interna em administrar os processos de transformação de insumos em produtos finais (CONNOR, 2003).

Além da competição em mercados consumidores e fornecedores, da capacidade de processamento interno e transformação de insumos, Connor (2003) destaca que a capacidade de mudar de uma base da competitividade para outra é fator que

também contribui para a competitividade de uma empresa. Vista a característica dinâmica da competitividade, a capacidade de mudar a tempo e na direção correta, em função de mudanças ambientais, também consiste característica necessária para uma empresa seja competitiva.

Connor (2003) propõe um modelo para competitividade que permitiria uma auditoria de recursos e condições da empresa que refletiriam o potencial para competitividade e para sua sustentabilidade ao longo do tempo. O modelo proposto identifica áreas da empresa e atividades para as quais a atenção da administração deve se voltar na busca pela competitividade. A empresa deveria atingir maior nível do que autor chama de meta-competitividade.

A meta-competitividade segundo Connor (2003) é a decorrência da capacidade da empresa em se adaptar as mudanças ambientais. Essa capacidade é, por sua vez, conseqüência da competência dos administradores envolvidos na tomada de decisões estratégicas. Essa competência se manifesta em termos de conhecimento do setor/indústria, perspicácia e competência dos tomadores de decisões estratégicas. Esses elementos da competência são detalhados no Quadro 4.2. Ao longo do tempo, esses elementos da meta-competitividade se relacionam com os elementos atuais de competitividade para moldarem as estratégias da empresa (ver Figura 4.13).

Para atingir maiores níveis de meta-competitividade Connor (2003) propõe o modelo FADIAC apresentado na Figura 4.14. Esse modelo descreve as propriedades chave para a competitividade: Adequação, Alerta, Durabilidade, Inovação, Adaptabilidade.

Quadro 4.2 –Elementos da competência dos tomadores de decisões estratégicas

Conhecimento do setor <ul style="list-style-type: none"> • Entendimento sobre produtos e mercados • Entendimento sobre processos e tecnologias • Entendimento de tendências externas e internas
Perspicácia <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento sobre como as atividades da empresa se adaptam aos requisitos e oportunidades de mercado • Reconhecimento das oportunidades do ambiente • Entendimento das forças estratégicas chave do negócio
Competência <ul style="list-style-type: none"> • Habilidade de planejar • Habilidade de organizar • Habilidade de controlar

Fonte: Adaptado de CONNOR, 2003.

A adequação procura expressar se a empresa possui os recursos apropriados e sistemas autônomos funcionando apropriadamente. Esses sistemas autônomos são assim considerados porque funcionam independentemente de políticas formais definidas e é função da capacidade da empresa em aprender e se adaptar sem barreiras internas para isso (CONNOR, 2003).

A qualidade de alerta busca expressar se a empresa possui capacidade de aprendizado e inteligência, no que diz respeito à captação e tratamento de informações pela empresa. Esses fatores estão muito relacionados aos sistemas autônomos da empresa. O uso estratégico do conhecimento exige sistemas de informação que maximizem as oportunidades de aprendizado (CONNOR, 2003).

Figura 4.13 - Meta-competitividade e estratégia ao longo do tempo

Fonte: Adaptado de CONNOR, 2003.

Durabilidade pode ser encarada como habilidade da empresa em manter e renovar ativos fundamentais para competitividade. Além disso, há também a necessidade de manter um fluxo contínuo de talentos humanos para utilização eficiente e eficaz desses recursos (CONNOR, 2003).

Inovação relaciona-se ao capital humano e a criatividade. Superar concorrentes envolve invariavelmente alguma criatividade, seja aplicada a um processo ou produto ou ambos. Sendo a criatividade atividade inerente ao ser humano, uma firma será competitiva na medida em que conseguir criar um ambiente interno no qual a criatividade pode florescer (CONNOR, 2003).

Adaptabilidade é uma qualidade que depende do processamento de informações e da mutabilidade de uma organização. Não é possível se adaptar sem informações necessárias sobre a natureza e o grau da mudança. A empresa aprende com informações que obtém e a capacidade de se adaptar em decorrência desse

aprendizado está sujeita a interferência da existência ou não de barreiras para a adaptação e sobrevivência (CONNOR, 2003).

Figura 4.14- Meta-competitividade e estratégia ao longo do tempo

Fonte: Adaptado de CONNOR, 2003.

4.7.7 Empresas multinacionais e a competitividade do país versus a competitividade empresarial

Kravis e Lipsey (1992) pesquisando a participação dos Estados Unidos e das empresas multinacionais daquele país nas exportações de produtos manufaturados alertam para o fato de que a competitividade de um país e a competitividade de suas empresas multinacionais não estão diretamente relacionadas. Consequentemente, torna-se necessária uma distinção ao se analisar as causas na mudança do nível de competitividade de um país e de empresas multinacionais daquele país. A

multinacional é uma empresa que, no mínimo, diminuiu a dependência nos fatores de produção, demanda, nível de rivalidade e setores relacionados de seu país de origem.

Especificamente no caso de empresas multinacionais, a combinação de fatores associados à empresa, como estratégia e estrutura, e de fatores associados ao país destino podem resultar num aumento ou diminuição da competitividade dessas empresas e de suas unidades internacionais. Como consequência, a competitividade de um país e de empresas multinacionais podem ser explicadas por fatores distintos ou pelos mesmos fatores, mas em graus diferentes (KRAVIS; LIPSEY, 1992).

5 A COMPETITIVIDADE FINANCEIRA

Para o desenvolvimento de um modelo de competitividade financeira, o primeiro passo é uma definição de competitividade financeira. Baseado nos conceitos encontrados na literatura sobre os aspectos financeiros da competitividade e nas premissas descritas na introdução deste trabalho, será proposta uma definição de competitividade financeira. Uma vez apresentado este conceito, o passo seguinte é identificar os fatores ambientais e internos a empresas que contribuem para a competitividade financeira das empresas. Esses fatores trarão a contribuição para o desenvolvimento de um modelo preliminar de competitividade financeira.

Retomam-se aqui as premissas deste trabalho:

- A atividade empresarial tem como objetivo principal gerar valor (COPELAND; KOLLER; MURRIN, 1995; DAMODARAN, 2002).
- O desempenho da empresa frente aos seus competidores é medido, em última instância, pela geração de valor da empresa (COPELAND; KOLLER; MURRIN, 1995; DAMODARAN, 2002).
- A geração de valor é criada pela atividade da empresa. O ambiente econômico externo influencia a maneira como a empresa gera valor e o potencial de geração de valor das empresas (AMBASTHA; MOMAYA, 2004; CONNOR, 2003; FEURER; CHAHARBAGHI, 1994; GARELLI, 2003; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001; PACE; STEPHAN, 1996).

5.1 A definição de competitividade financeira

Diversos autores apresentam como condição necessária para a competitividade empresarial, o lucro ou retorno ao investidor acionista. A evolução do conceito de retorno e as limitações associadas ao lucro, como medida de desempenho financeiro, levaram ao desenvolvimento mais recente do conceito de valor como medida mais apropriada do desempenho de um empreendimento.

Baseando-se na literatura, define-se que toda atividade empresarial reflete-se direta ou indiretamente na criação ou destruição de valor para a organização, sejam essas atividades relacionadas a marketing, produção, tecnologia, gestão de recursos humanos ou qualquer outra.

Sendo assim, a criação de valor pode ser considerada uma medida apropriada para avaliação da competitividade empresarial sob a ótica financeira, uma vez que reflete toda atividade empresarial e que corresponde ao objetivo final de uma empresa. Competitividade financeira é a capacidade da empresa em gerar valor acima da capacidade de geração de seus concorrentes em um determinado período de tempo.

Essa abordagem mostra a necessidade de definir qual o grupo de comparação da empresa. Se uma empresa é competitiva em seu setor e em seu país de origem, então essa empresa está sendo comparada com seus pares nacionais. Se a competitividade é em nível global, então essa empresa está sendo comparada aos

concorrentes mundiais. Ser competitivo nacionalmente não garante competitividade global. Além disso, é preciso considerar o período de análise.

Além da dimensão relativa ao grupo de comparação, há também a dimensão tempo. Se a competitividade é um atributo dinâmico e que deve ser desenvolvido e mantido no longo prazo, dependendo do período de comparação, podem-se ter resultados distintos. Uma empresa que foi competitiva na década de noventa não é necessariamente uma empresa competitiva nos últimos cinco anos e vice-versa.

5.2 Contribuição para desenvolvimento de um modelo de competitividade financeira

Para o desenvolvimento de um modelo de competitividade financeira identificaram-se através da literatura os fatores que trazem impacto para a criação de valor, tanto a partir da dimensão macro da competitividade, o país, como a partir da divisão micro, a empresa. Esses fatores são divididos em fatores externos (país) e fatores internos (setor). A base para contribuição para modelo de competitividade financeira vem do modelo usado no Anuário Internacional de Competitividade (IMD, 2003; GARELLI, 2003; ROSSELET-MCCAULEY, 2004) Os fatores externos são agrupados em três grandes grupos:

- Desempenho econômico
- Eficiência governamental
- Infra-estrutura

Os fatores internos são relacionados à eficiência empresarial e divididos em seis categorias:

- Governança corporativa
- Gestão financeira
- Gestão de marketing
- Gestão da produção
- Gestão da tecnologia e processos
- Gestão de pessoas

5.2.1 Desempenho econômico

Taxa básica de juros: um dos elementos mais fundamentais de qualquer ambiente econômico nacional é a taxa de juros básica praticada por essa economia. Toda captação de recursos e algumas das aplicações realizadas por empresas serão diretamente afetadas pela taxa de juros praticada em um país. A competitividade financeira depende do acesso a fontes de financiamento mais baratas. Para as empresas nas quais o capital financeiro é um insumo a ser remunerado, taxas de juros mais elevadas que os dos concorrentes se traduzem em custos maiores de captação e, portanto, em redução da competitividade.

Em alguns casos, por outro lado, o repasse de recursos financeiros é também parte da oferta de certas empresas. Taxas de juros elevadas, nesses casos não se traduzem obrigatoriamente em desvantagem competitiva. Se a empresa consegue criar mais valor porque as taxas de juros são mais elevadas, tem-se uma situação

inversa ao do primeiro tipo de empresa, na qual o recurso financeiro é insumo para financiar a atividade empresarial.

Oferta de crédito e *spreads* (bancário): se as taxas de juros básicas da economia representam o mínimo nível de remuneração do capital dentro de uma economia nacional, a oferta de crédito *vis a vis* a demanda por crédito determinam o *spread* bancário e o quanto o sistema financeiro pode cobrar pelos recursos que empresta para atividades empresariais. Por *spread* entende-se a diferença entre a taxa que o sistema bancário remunera a aplicação financeira e a taxa que cobra em financiamentos e empréstimos.

Quanto maior a demanda em relação à oferta, maior o *spread* e, portanto, maior o custo do insumo capital para a atividade empresarial. Ou seja, menor é a competitividade. Novamente cabe a ressalva de que para o caso específico dos bancos e empresas financeiras, quanto maiores os *spreads*, maior a possibilidade de geração de valor e maior a competitividade.

Poupança: disponibilidade de recursos para investimento constitui característica fundamental para o equilíbrio entre oferta e demanda de crédito, e afeta diretamente os custos de captação e *spreads*.

Custos de transação financeira: as transações financeiras estão sujeitas a diversos custos operacionais, tributários e legais. Uma parcela significativa desses custos operacionais é decorrente da eficiência do sistema bancário, que será discutido a seguir. Além da eficiência do sistema bancário, os sistemas tributário e legal

influenciam os custos das transações financeiras. Carga tributária, sistema de cobrança de impostos, quantidade de tributos, complexidade do sistema tributário e sistema legal complexo e caro afetam os custos de transações financeiras diretamente, no caso dos tributos e custos legais associados, e indiretamente, se aumentam os riscos para os investidores ou credores.

Eficiência do sistema bancário: a eficiência do sistema bancário não diz respeito apenas à competitividade desse setor, mas também a todos os outros setores que buscam no sistema financeiro e bancário recursos para financiamento de suas atividades empresariais. Esse é outro importante fator na determinação de *spreads*. Quanto mais eficiente um sistema bancário, menores os custos que precisam ser repassados para os tomadores de recursos e, portanto, menor o custo de capital. O que se traduz novamente em empresas mais competitivas financeiramente.

Acesso aos mercados de capitais: quanto mais fácil o acesso de investidores e empresas, sejam nacionais ou estrangeiros, aos mercados de captais, mais eficiente é o país na promoção de transferência de recursos entre poupadores e empresas. Essa eficiência se traduz em custos menores para quem capta, maior número de opções para quem investe, maior facilidade para captação de recursos via bolsas, pois se tornam mais atraentes, e maior competitividade financeira das empresas.

Liquidez dos mercados de capitais: a liquidez dos mercados leva a formação de preços mais justa e eficiente. Permite ao acionista ou à empresa mudanças rápidas em suas posições e assim garante eficiência maior na punição de empresas que destroem valor e na recompensa de empresas que criam valor. Essa rapidez nas

respostas do mercado acionário para a administração da empresa é importante para mantê-la sempre na direção da criação de valor. A obrigação de observar o desempenho de curto prazo e de longo prazo, buscando o equilíbrio, é característica das empresas que criam valor e são competitivas ao longo do tempo.

Disponibilidade e acesso a operações e instrumentos financeiros: diferentes tipos de operações de crédito, de investimentos, instrumentos como contratos futuros, opções, outros derivativos, seguros, etc. são mecanismos para transferência de recursos (poupança) e de riscos também. Os mercados financeiros mais desenvolvidos permitem uma gama maior de alternativas para cumprimento desses objetivos de transferência de recursos entre poupadores e empresas e transferência de riscos para agentes econômicos mais capacitados a assumi-los. Do ponto de vista da competitividade, o acesso aos mecanismos acima descritos permite gestão mais eficiente de riscos e de recursos, tornando empresas mais competitivas financeiramente.

Internacionalização dos mercados financeiros: acesso a recursos estrangeiros, que sejam mais baratos é uma forma de compensar ineficiências internas de um país e permitir que suas empresas consigam melhores índices de competitividade. Da mesma forma, permitir o acesso do capital estrangeiro é uma forma de baratear o custo de capital e aumentar a liquidez de mercados de capitais pelos fluxos de compra e venda estrangeiros. Quanto maior a facilidade de empresas nacionais em acessar mercados financeiros internacionais e vice-versa, menor o custo de capital e maior a competitividade financeira das empresas que usam o capital como insumo.

Abertura a mercados consumidores e fornecedores internacionais: o acesso aos mercados internacionais permite a empresa adquirir os insumos de melhor qualidade e/ou de custos mais baixos, seja equipamentos, matérias-primas, tecnologia ou qualquer outro insumo necessário. Da mesma forma, o acesso aos mercados consumidores permite à empresa maiores oportunidades para geração de valor, seja pelo aumento nas vendas, pelos ganhos de escala ou pelo desenvolvimento de produtos e serviços altamente valorizados pelos clientes estrangeiros.

Produtividade da economia: a produtividade de recursos de produção, especialmente capital e trabalho, se configura em uma medida de eficiência global da economia. Apesar de amplo, este indicador é importante para avaliação de eficiência global e serve para indicar, quando comparado ao desempenho de anos anteriores, em que ritmo a economia incorpora novas tecnologias e processos capazes de resultar em maior produtividade. Do ponto de vista da competitividade financeira, o uso eficiente do capital é fator a ser considerado para avaliação de um país e uma empresa.

Risco de crédito e mecanismos de proteção ao crédito: o risco de crédito é bastante influenciado pelos mecanismos de proteção ao crédito. Se há percepção de risco maior, ou seja, que o credor pode ser prejudicado ou ter dificuldades em receber recursos que tenha emprestado, a tendência é que os spreads sejam elevados para compensar os credores por esse risco. Esse é um aspecto que se relaciona com a legislação do país e encarece o capital numa ponta e limita o investimento e a transferência de recursos entre credores e tomadores noutra ponta.

5.2.2 Eficiência governamental

Formalidade da economia: o nível de informalidade é prejudicial à medida que encarece e sobrecarrega os setores formais da economia com carga tributária desproporcional. Nessas condições, a empresa tem sua competitividade prejudicada por ser um empreendimento formal. A informalidade é caracterizada, normalmente, por empresas pequenas e de baixa produtividade, mas que se mantêm no mercado graças à capacidade de competir que decorre da supressão de parte ou da totalidade de tributos e encargos que incidem sobre a atividade formal.

A empresa formal não é capaz de concorrer, perdendo parte do mercado para o informal. Para o setor ou país, a redução de competitividade vem na forma de transferência de produção dos produtores de maior produtividade para os de menor produtividade e do desequilíbrio no sistema tributário. Também fica prejudicada a capacidade de exportar do país, uma vez que a atividade exportadora exige maior formalidade e controle, incompatível com o perfil do empreendimento informal.

Carga tributária (% do PIB) e sistema tributário: afetam diretamente os custos de transações financeiras, reduzindo ou aumentando os custos para captar recursos pelas empresas e para investir recursos pelos poupadores. Da maneira que são estruturadas, podem comprometer também a liquidez do mercado, contribuindo dessa forma diminuição da eficiência e da competitividade financeira.

Risco país: é uma medida da confiança da comunidade internacional numa determinada economia ou num determinado país. O risco país tem por objetivo

medir o nível de exposição à perda em operações de crédito internacional derivada de uma ação do governo, independentemente da vontade das partes envolvidas, no caso a empresa e o investidor. Na prática, esta medida aponta a possibilidade de mudanças de regras e restrição no movimento dos capitais.

Legislação e marcos regulatórios: a existência, a qualidade e o rigor no cumprimento de leis e marcos regulatórios, que diminuam as incertezas jurídicas em torno da atividade empresarial e que permita o planejamento e desenvolvimento dessa atividade da forma mais segura e clara possível, podem reduzir o risco e o custo de capital e também incentivar a alocação eficiente de investimentos em empresas e setores mais competitivos.

5.2.3 Infra-estrutura

Riscos e custos operacionais: além de riscos inerentes à atividade empresarial, as empresas são expostas a riscos operacionais relacionados ao ambiente externo de produção e distribuição. Ausência ou deficiência em serviços públicos de segurança, educação e saúde, refletem-se em custos e riscos operacionais diferentes para cada região e cada país. A infra-estrutura básica, rodovias, portos, ferrovias e a infra-estrutura de comunicações também possuem custos e riscos distintos para cada região ou país.

Deficiências nesses sistemas acarretam aumentos de custos e riscos que precisam ser enfrentados pelo empreendimento privado, o que diminui sua eficiência e competitividade, na medida em que desviam esforços administrativos e recursos

produtivos para atividades distintas das atividades empresariais, criam limites ou entraves para desenvolvimento das atividades empresarias e da criação de valor e obrigam a tomada de decisões sub-otimizadas apenas para fazer frente a deficiências estruturais do país ou da região em questão.

5.2.4 Eficiência empresarial

Governança corporativa: Governança Corporativa corresponde ao conjunto de sistemas de controle e monitoramento estabelecidos pelos acionistas controladores de uma determinada empresa, de tal modo que os administradores tomem suas decisões sobre a alocação dos recursos de acordo com o interesse dos acionistas, ou seja, decisões que criem valor. Ao diminuir conflitos entre administração e acionistas, as melhores práticas de governança corporativa permitem liberação ou criação de valor pela redução do risco associado à transferência do controle das organizações dos acionistas para a administração e o risco associado à existência de diferentes tipos e tamanhos de acionistas, com interesses distintos em certos casos. Também aumenta a atração de investimentos, tanto pela redução do risco quanto pela maior equidade no tratamento de diferentes investidores. É pelos sistemas de governança corporativa que se pode assegurar aos fornecedores de capital, o retorno de seus investimentos.

Gestão financeira: para criar valor, a empresa deve ser capaz de reduzir seu custo de capital e criar alternativas atraentes de investimentos para geração de valor. Deve ser capaz de avaliar riscos relacionados à sua atividade e de gerenciar esses riscos. A busca pelas melhores alternativas de financiamento e de investimento,

dadas as oportunidades e restrições da empresa dependem principalmente dos gestores financeiros.

Gestão de marketing: as vendas são um elemento essencial na geração de fluxo de caixa para empresas e, portanto, são fundamentais para criação de valor. A qualidade da gestão de marketing influencia diretamente a qualidade dessas vendas e o volume de vendas, dois fatores direcionadores para a criação de valor. Garantir o posicionamento no mercado para a oferta da empresa, de maneira a maximizar a criação de valor é atividade de marketing.

Gestão da produção: a capacidade de oferecer produtos e serviços está relacionada à capacidade e à flexibilidade dos sistemas produtivos. Além de garantir a oferta apropriada de bens e serviços, as atividades de gestão de produção estão diretamente relacionadas a saídas de caixa para os processos produtivos. Frequentemente, esses são processos que possuem maior impacto nos fluxos de caixa e por isso de sua eficiência depende a eficiência na utilização de grande parte dos recursos financeiros utilizados pelas empresas. A produtividade dos recursos está diretamente relacionada ao uso eficiente de recursos financeiros.

Gestão da tecnologia e processos: tecnologia e processos permeiam toda organização e são atividades que dão suporte ao desenvolvimento das atividades fins da empresa. A eficiência, a produtividade e a qualidade das decisões administrativas de toda empresa e seus diferentes grupos funcionais dependem da eficiência e da qualidade na gestão de tecnologia e processos.

Gestão de pessoas: da mesma forma que a tecnologia é comum a diversas funções empresariais, as pessoas também o são. As habilidades e conhecimento das pessoas de uma organização influenciam a produtividade, ou seja, a eficiência na utilização de recursos e a eficácia das decisões empresariais.

A Figura 5.1 apresenta os fatores acima mencionados, em uma representação esquemática da contribuição que o presente estudo fez para o desenvolvimento de um modelo de competitividade financeira.

Figura 5.1 – Contribuição para desenvolvimento de um modelo de competitividade financeira

6 CONCLUSÃO

A seguir são apresentadas as conclusões do trabalho, suas limitações e sugestões para estudos futuros. As conclusões são elaboradas a partir da análise e da crítica das teorias e modelos de competitividade abordados ao longo do trabalho. O objetivo deste trabalho foi contribuir para o desenvolvimento de um modelo preliminar de competitividade financeira de empresas, considerado o passo inicial para o desenvolvimento e validação de um modelo de competitividade financeira.

Partiu-se de uma revisão de toda a literatura sobre competitividade, em diferentes campos e ramos do conhecimento e de premissas sobre a atividade empresarial: a atividade empresarial busca a geração de valor, a medida de desempenho final frente aos competidores é a criação de valor e as atividades realizadas pela empresa em diferentes áreas funcionais, associada aos efeitos do ambiente externo, são determinantes para a criação de valor das empresas. A contribuição do trabalho é a apresentação do modelo preliminar e de seus fatores para a competitividade financeira.

6.1 *Conclusões finais*

A pesquisa e as publicações sobre o tema competitividade ainda não permitiram o desenvolvimento de ferramentas ou modelos que possam ser usados para planejar e implantar ações que venham a intervir na competitividade de empresas de forma a tornar essas empresas mais competitivas. De fato, a medida da competitividade é

ainda um tema que necessita de maiores esclarecimentos e de definições mais amplamente aceitas.

Nos últimos anos, os estudos multidisciplinares do IMD (*International Institute of Management Development*) para desenvolvimento do Anuário Internacional de Competitividade (*WCY-World Competitiveness Yearbook*) e do Fórum Econômico Mundial (*WEF-World Economic Forum*) para o desenvolvimento do Relatório Internacional de Competitividade (*GCR-Global Competitiveness Report*), contribuíram para o início de um processo de convergência do que seria a definição de competitividade e de como avaliar a competitividade de empresas e países.

A revisão da literatura permite observar que o tema financeiro é levantado frequentemente e por diferentes autores, por meio de definições e modelos. A importância que aspectos financeiros possuem para avaliação e determinação da competitividade é um consenso nos modelos mais completos e elaborados de competitividade. Esses modelos não tratam o resultado financeiro como único fator para a competitividade de empresas, mas o inclui associado a outros fatores.

O presente estudo permite concluir que abordar a competitividade isoladamente no nível macro, o país, sem considerar o nível micro pode levar a conclusões errôneas. A competitividade das empresas e setores não se reflete imediatamente na competitividade de um país. Dependendo da participação do setor na economia de um país e de fatos passados que ainda se refletem na competitividade nacional, a relação competitividade do país e de suas empresas, naquele período específico sendo analisado, fica distorcida. Por outro lado, a competitividade do país pode

afetar empresas e setores de forma distinta. É da abordagem dos fatores externos e internos, relacionados, que se pode avaliar melhor a competitividade de empresas e países.

Competitividade é um atributo dinâmico. Dependendo do período de tempo que se avalia, o resultado será distinto. Obviamente, para os tomadores de decisão, a preocupação maior é com o presente e com o futuro próximo. Avaliar a competitividade passada tem valor para entendimento da relação entre fatores ou para avaliação do desenvolvimento de um país ou empresa. Sendo dinâmica, exige, portanto, que se avaliem constantemente os modelos e a própria definição do termo. As bases da competição mudam e precisam ser entendidas para que as empresas e os países se preparem para novas condições e níveis de competitividade.

A competitividade é também um atributo relativo. É preciso sempre comparar a empresa ou país a outras empresas e países para que se possa avaliar a competitividade. À medida que as barreiras para o fluxo de recursos, pessoas, informações, produtos e serviços são reduzidas, aumenta-se a competição entre empresas estrangeiras e países. A consequência disso é que a avaliação da competitividade precisa incorporar um número maior de concorrentes e se torna mais complexa, pois as diferenças são maiores e envolvem mais fatores.

Por fim, conclui-se que a competitividade é um objetivo a ser buscado por países e empresas. Diferentemente do que se propunha inicialmente na teoria, a competitividade é fortemente influenciada pela ação dos governos e administradores. Ações que precisam ser coordenadas para melhor eficiência das

mesmas. Essas ações influenciam e alteram não só o nível de competitividade, mas também as bases para a competitividade.

6.2 Limitações da dissertação

Uma das maiores dificuldades para desenvolvimento de teorias e modelos para competitividade é a necessidade de uma integração multidisciplinar que consiga agregar diferentes abordagens inerentes ao tema. Os avanços nas pesquisas são feitos, normalmente, a partir do campo de conhecimento do pesquisador. Se a competitividade exige uma abordagem integrada, a pesquisa para desenvolvimento de teorias e modelos exige integração de diferentes ramos do conhecimento da administração.

Entretanto, a organização tradicional da academia, dividida por áreas, representa uma barreira para formação de equipes de pesquisadores multidisciplinares, capazes de abordar o tema de forma global. A necessidade de acadêmicos especialistas em áreas específicas distancia a pesquisa acadêmica de assuntos como a competitividade, onde a integração de diferentes áreas de conhecimento é fundamental.

Este estudo não consegue superar esses limites. Mesmo que a abordagem financeira encerre em si o principal objetivo de uma empresa, ela ainda precisa ser integrada a outras abordagens, em todos os níveis – país, setor, cadeia produtiva e empresa – para que se caminhe na direção de conceitos e modelos mais úteis para as análises, decisões e ações dos gestores públicos e da iniciativa privada.

Quanto às contribuições para desenvolvimento de um modelo preliminar de competitividade financeira, falta verificar a validade do modelo e dos seus elementos apontados como fatores para a competitividade, tanto no nível macro quanto micro. A validade e a confiabilidade do modelo só é obtida através de julgamentos e análises que obedeçam à metodologia científica.

6.3 Sugestões para estudos futuros

A partir dos elementos levantados ao longo deste trabalho e das limitações, seguem algumas sugestões para estudos futuros. O modelo preliminar apresentado deve ter sua validade e confiabilidade verificadas. Diversos métodos científicos são considerados para esses fins. Devem ser escolhidos e aplicados os métodos apropriados para a validação de cada modelo e de seus componentes, de forma a validar o modelo preliminar proposto.

Como se trata de modelo preliminar, o processo de validação envolve também o aperfeiçoamento do modelo, à medida que a metodologia científica comprova ou refuta os fatores que constituem o modelo. O modelo não é definitivo. É um modelo preliminar, como colocado em diversos momentos ao longo do trabalho. A importância relativa de cada um desses fatores para a competitividade financeira pode ser avaliada por meio da análise estatística de informações contidas em base de dados.

Utilizando o modelo proposto no presente trabalho, análises comparativas envolvendo multi-casos de empresas de um mesmo setor, mas de diferentes países, podem ser realizados para avaliação da competitividade financeira dessas empresas, também contribuindo para a validação do modelo.

Finalmente, a questão da internacionalização e da globalização dos mercados também traz novos desafios para o estudo da competitividade. Empresas presentes em diferentes mercados, produzindo a partir de diferentes plantas em diferentes países exigem uma abordagem especial para avaliação da competitividade empresarial. De fato, também a competitividade dos países é diretamente influenciada por essa questão. A relação que existe entre competitividade empresarial e das nações precisa ser mais esclarecida e estudos nesse sentido são poucos e raros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. Strategic market management. Berkeley: John Wiley & Sons, 1992.

ALBERNATHY, W.; CLARK, K.; KANTROW, A. The new industrial competition. *Harvard Business Review*. Boston, v.59, n.5, p. 68-81, Sept/Oct 1981.

ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e recursos humanos. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 16-29, 1992.

AMBASTHA, Ajitabh; MOMAYA, K. Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. *Singapore Management Review*. Singapore, v. 26, n. 1, p. 45, 2004.

ANZIEU, D. *Os métodos projetivos*. Rio de Janeiro: Campus, 1978.

BANERJEE, Shantanu. International competitiveness and sugar strategy options in Australia, Brazil and the European Union. *International Journal of Business Studies*, Perth, v. 13, Iss. 1, p. 39-66, June 2005.

BONELLI, Regis; FLEURY, Paulo F.; FRITSCH, Winston. Indicadores microeconômicos do desempenho competitivo. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*. São Paulo, v. 29, n.2, p.3-19, abr./jun. 1994.

BUNGE, M. *La investigación científica*. Barcelona: Editorial Ariel, 1976.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set. 1991.

CASTRO, A. A. Planejamento da pesquisa. São Paulo: AAC, 2001.

CHURCHILL JR, G.A. *Marketing research: methodological foundations*. 6. ed. Orlando: Dryden Press, 1995.

CONNOR, Tom. Managing for competitiveness: a proposed model for managerial focus. *Strategic Change*, Chichester, v. 12, Iss. 4, p. 195-207, Jun/Jul 2003.

CONTADOR, José C.; MEIRELES, Manuel. Análise da competitividade por campos e armas da competição. In: XXV Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas, 2001. CD-ROM.

COPELAND, Tom; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack. *Valuation: measuring and managing the value of companies*. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1995.

COUTINHO, Luciano G. et alii. *Estudo da competitividade da indústria brasileira: relatório final*. Campinas, 1993. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/publi/Compet/r_final1.pdf>. Acesso em: 7 jan. 2004.

_____; FERRAZ, João C. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 1. ed. Campinas: Papirus/Unicamp, 1994.

DAMODARAN, Aswath. *Finanças corporativas aplicadas: manual do usuário*. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DAY, George S.; WENSLEY, Robin. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, New York, v. 52, p. 1-20, April 1998.

EZEALA-HARRISON, Fidel. On the competing notions of competitiveness. *Advances in Competitiveness Research*, Indiana, v. 13, Iss. 1, p. 80-87, 2005.

FETTERMAN, D. M. *Ethnography step by step*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989.

FEURER, Rainer; CHAHARBAGHI, Kazem. Defining competitiveness: a holistic approach. *Management Decision*, London, v. 32, Iss. 2, p.49-58, 1994.

FLEURY, Paulo F.; PROENÇA, Adriano. Competitividade industrial e a gerência estratégica de operações. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 28, n.2, p.3-19, abr./jun. 1993.

FREITAS, H.; LESCA, H. Competitividade empresarial na era da informação. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 92-102, 1992.

GARELLI, Stéphane. Competitiveness of nations: the fundamentals. In: *IMD World Competitiveness Yearbook*, Lausanne, p. 702-713, 2003.

GITMAN, Lawrence. J. *Princípios de administração financeira*. 3. ed. São Paulo: Harbra, 1987.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas EAESP-FGV*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. *Strategic management: competitiveness and globalization*. 4. ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2001.

IMD, *World Competitiveness Yearbook*. Lausanne, 2004.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KRAVIS, Irving B; LIPSEY, Robert E. Sources of competitiveness of the United States and of its multinational firms. *The Review of Economics and Statistics*, Amsterdam, v. 74, Iss. 2, p. 193-201, May 1992.

KRUEGER, Richard A. *Focus groups: a practical guide for applied research*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

LUCK, D.; J. WALES, H. G.; TAYLOR, D. A. *Marketing research*. New Jersey: Prentice-Hall and Englewood Cliffs, 1970.

MCDANIEL, Carl; GATES, Roger. *Contemporary marketing research*. Saint Paul: West Publishing Company, 1996.

MCGAHAN, Anita M. Competition, strategy and business performance. *California Management Review*, Berkeley, v. 41, Iss. 3, p. 74-101, Spring 1999.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTELANC, R. PASIN, R. CAVALCANTE, F. *Avaliação de empresas: um guia para fusões & aquisições e gestão de valor*. 1. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.

MATARAZZO, Dante C. *Análise financeira de balanços*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATIAS, Alberto B.; CALDEIRA, Luciano M., PASIN, Rodrigo M. Competitividade financeira do sistema agro-industrial avícola brasileiro. In: XXXVII Assembleia anual de CLADEA, 2002, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre, 2002. CD-ROM.

MATIAS, Alberto B.; DIBB, Alessandro. *Competitividade financeira internacional do setor petroquímico brasileiro*. Disponível em: <<http://www.cepefin.com.br>>. Acesso em: 5 jan. 2003.

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996. Edição compacta.

MATTUELLA, Juvir L.; FENSTERSEIFER, Jaime E.; LANZER, Edgar, A. Competitividade em mercados agroindustriais integrados. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 30, n. 4, p.34-42, out./dez. 1995.

MEYER, W.G.; HARRIS, E.E.; KOHNS, D.P.; STONE III, J.R. *Retail marketing: for employees, managers, and entrepreneurs*. 8. ed. New York: McGraw-Hill, 1988.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

NELSON, Richard R. Recent writings on competitiveness: boxing de compass. *California Management Review*, Berkeley, v. 34, Iss. 2, p. 127-137, Winter 1992.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 3, 2º sem/1996.

OLIVEIRA, Braulio, A. C. de; OLIVEIRA, Giuliano C. de. A competitividade internacional da indústria alimentícia brasileira: uma análise da luz da teoria porteriana. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 10, n.2, p.1-14, mar./abr. 2004.

PACE, R. Wayne; STEPHAN, Eric G. Paradigms of competitiveness. *Competitiveness Review*, Indiana, v. 15, Iss. 1, p. 8-13, 1996.

PORTER, Michael. *Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. *A vantagem competitiva das nações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91, May-June 1990.

PARASURAMAN, A. *Marketing research*. Toronto: Addison-Wesley Publishing company, 1986.

RICHARDSON, Richard J. e colaboradores. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES FILHO, Lino N.; AMIGO, Ricardo J.R. Determinantes da competitividade em mercados industriais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 35, n. 1, p.23-31, jan/mar 2000.

ROSSELET-MCCAULEY, Suzanne. Methodology and principles of analysis. In: *IMD World Competitiveness Yearbook*. Lausanne, p. 742-751, 2004.

SAMUELSON, Paul A.; NORDHAUS, William D. *Economia*. 14. ed. Lisboa: McGraw-Hill, 1993.

SANTOS, Mirtes C. A. A competitividade e a cadeia de agregação de valor. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 2, p.1-8, 1º sem. 1996.

SERCU, Piet; UPPAL, Raman. International financial markets and the firm. 1. ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1995.

STERN, Louis W.; EL-ANSARY, Adel I. Marketing channels. 4. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992.

SYKES, W. Validity and reliability in qualitative market research: a review of the literature. *Journal of the Market Research Society*, v. 32, n. 3, 1990.

SIQUEIRA, Paulo H. de Lima. A Competitividade da agroindústria do Açúcar e do Alcool da região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba do Estado de Minas Gerais: Um Enfoque Sistêmico. In: XXVIII Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba, 2004. CD-ROM.

TEMPLE, Paul; URGU, Giovanni. The competitiveness of UK manufacturing: evidence from imports. *Oxford Economic Papers, New Series*, Oxford, v. 49, n. 2, p. 207-227, Apr. 1997.

VAN DUREN, Erna; MARTIN, Larry; WESTGREN, Randall. Assessing the competitiveness of Canada's agrifood industry. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, Ottawa, v. 39, Iss. 4, p. 727-738, Dec. 1991.

WAHEEDUZZAMAN, A. N. M. Competitiveness, human development and inequality: a cross-national comparative inquiry. *Competitiveness Review*, Indiana, v. 12, Iss. 2, p. 13-29, 2002.

WEF, *Global competitiveness report 2004-2005*. Palgrave. 25. ed. London: Palgrave Macmillan, 2004.

WEISS, James M. G. A competitividade da indústria brasileira de alumínio: avaliação e perspectivas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 32, n.1, p.48-59, jan./mar. 1992.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. 6. ed. s.l, Sage Publications, 1989.