



A NOVA IDEOLOGIA DA COMPETIÇÃO

*Sergio Baptista Zaccarelli

Novas idéias sobre competição enfatizam a vantagem competitiva, seu uso, valor, ocorrência e impacto nas decisões dos executivos.

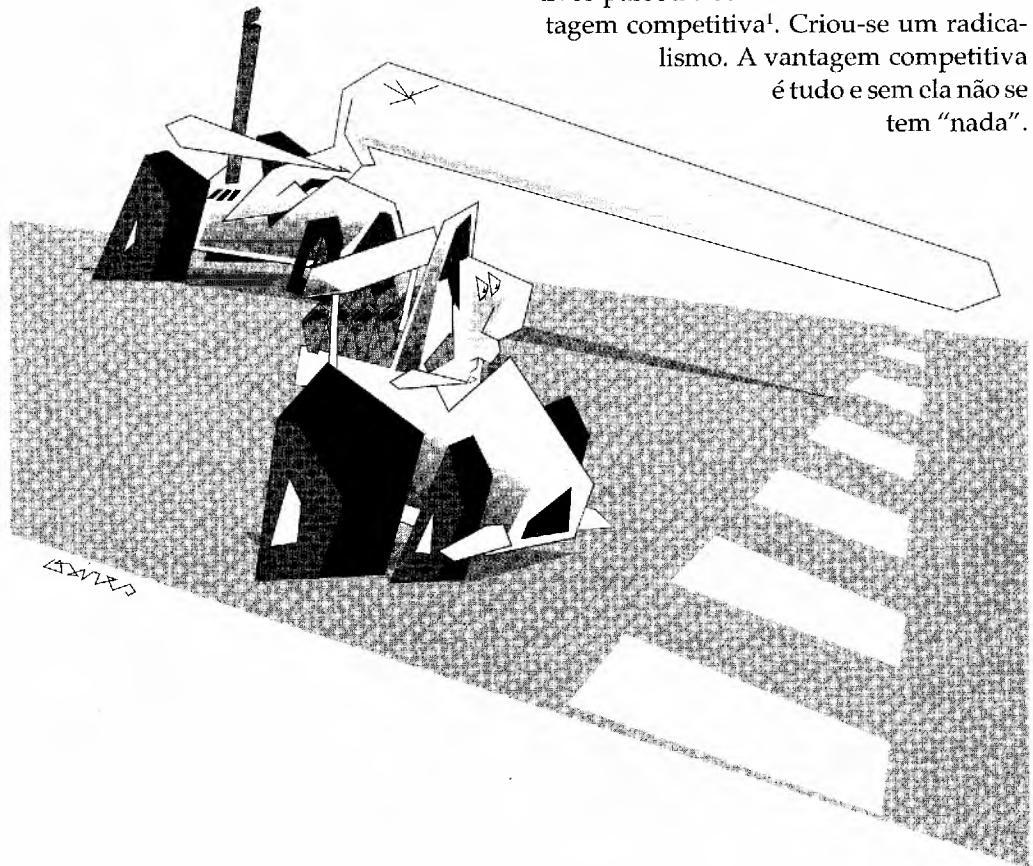
Modern ideas about competition emphasize competitive advantage, its use, value, occurrence and impact on decision making.

***PALAVRAS-CHAVE:**
Vantagem competitiva, perfil competitivo, cluster, estratégia.

***KEY WORDS:**
Competitive advantage, competitive profile, cluster, strategy.

Há vinte anos o uso do termo vantagem competitiva era simplesmente ocasional. O termo dominante era concorrência. Hoje a situação está invertida. O termo forte é

agora **vantagem competitiva**. A partir de 1980, com a publicação do livro de Michael Porter, *Estratégias competitivas*, o objetivo do planejamento das empresas com fins lucrativos passou a ser único: aumentar a vantagem competitiva¹. Criou-se um radicalismo. A vantagem competitiva é tudo e sem ela não se tem "nada".



*Professor titular da FEA/USP e Consultor em Administração de Empresas.

E isso ficou inquestionável para os planejadores.

Em 1990, o mesmo Porter abre novo campo com o livro *The competitive advantage of nations*. O impacto das idéias desse livro sobre macro e microproblemas vem acontecendo lenta e progressivamente. Elas mudam muito os paradigmas anteriores sobre competição. Por isso, são de difícil assimilação. Por outro lado, o peso das evidências de pesquisas feitas em dez países elimina a possibilidade de rejeitar as novas idéias. Essa mudança ideológica está sendo lenta mas inexorável.

A mudança do uso do termo "concorrência" para "vantagem competitiva" não é apenas uma questão de preferência. Concorrência é uma palavra mais usada para salientar o lado negativo, enquanto vantagem competitiva é uma expressão mais adequada para salientar aspectos positivos, tendo um oposto bem claro, a desvantagem competitiva. Com palavras mais precisas, novos conceitos ficaram mais fáceis de ser identificados. Mas a lógica da competição tem coisas estranhas: estamos habituados à lógica dos valores absolutos, ao passo que a lógica da competição é eminentemente comparativa. O que impacta é ter ou não uma vantagem competitiva, pouco importando se o seu valor absoluto é grande ou pequeno.

Como a lógica dos fenômenos comparativos é mais complexa, achamos melhor não nos atermos às discussões sobre lógica e partirmos para o exemplo de uma situação ideal de concorrência perfeita, que nos leva a refletir sobre o valor de uma vantagem competitiva.

O exemplo não tem o objetivo de fixar o valor de uma vantagem competitiva. Em vez disso, serve para mostrar quanto cresce o valor de uma empresa com uma nova vantagem competitiva. Veja o exemplo do quadro 1.

Discutindo esse problema em muitos seminários, verificamos que não houve consenso. No início das discussões em grupo, supõe-se que o crescimento do valor da Cia. Sé da Zilva é muito pequeno; depois, predominam opiniões de crescimento muito alto.

Não é de se estranhar a falta de consen-

so, pois o problema não está definido de forma completa, faltando esclarecer o que a Cia. Sé da Zilva irá fazer com a nova vantagem competitiva. O quadro 2 mostra os possíveis usos dessa nova vantagem.

Usos tão diferentes de uma nova vantagem competitiva mostram como podem ser diferenciadas as opiniões sobre o valor dessa nova vantagem. Se a administração decidir "desperdiçar" a vantagem competitiva aumentando o tempo dedicado ao lazer, aumentando as mordomias e diminuindo o empenho no trabalho, quando a proteção da patente estiver terminando, certamente a Sé da Zilva será uma empresa de valor menor que o de seus concorrentes. Se a administração decidir pelo máximo crescimento, a Sé da Zilva poderá liquidar com todos os concorrentes em poucos meses e ter assim um valor altíssimo de mercado.

A vantagem competitiva é um "remédio" muito forte. Pode ser usada para estragar a empresa ou levá-la ao pleno sucesso. Pode ser tão forte em relação aos "remédios" usuais que estes, embora continuem sendo reconhecidos como bons, fi-

QUADRO 1

Quanto vale hoje a Sé da Zilva?

Até ontem:

- eram 20 empresas iguais;
- mesmo mercado, produto e tecnologia;
- todas com um só turno de produção;
- vendiam US\$ 1.000.000,00/mês cada uma;
- lucravam 10% sobre as vendas;
- tinham um valor de venda de US\$ 8.000.000,00.

Hoje, a empresa patenteou uma inovação que:

- melhora a qualidade;
- é protegida por cinco anos;
- não altera custo nem capacidade;
- os consumidores estão dispostos a pagar até 20% a mais.

Pergunta-se:

1. quanto vale a Sé da Zilva hoje?
2. quanto vale um concorrente hoje?
3. qual seria o valor da Sé da Zilva se o prêmio pela qualidade fosse de apenas 5% (em vez de 20%)?

1. PORTER, Michael. *Estratégias competitivas*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUADRO 2**O que possibilita uma vantagem competitiva?**

- 1º CRESCER;
- 2º MELHORAR a empresa para aprofundar a vantagem competitiva;
- 3º LUCRAR, aumentando preços e obtendo maiores dividendos;
- 4º DESPERDIÇAR, criando desvantagens competitivas (diferente de preços altos) só para facilitar a vida dos administradores.

REGRA: Se não se optar por uma das três primeiras possibilidades, logo a quarta possibilidade fica automaticamente instalada.

cam esquecidos e o novo “remédio” forte se torna consagrado.

Isso ficou claro particularmente nos últimos cinco anos. Para os administradores serem eficazes, pensar em termos de vantagem competitiva demonstrou ser muito mais valioso do que pensar em termos de custo/benefício, taxa de retorno de investimento, análise comparativa de custo, competição entre nações etc. As vantagens competitivas tornaram-se a base do pensamento estratégico. As demais técnicas de apoio à decisão são consideradas dignas de respeito, porém deixadas em segundo plano.

Fica assim, extremamente importante, tanto para profissionais, como para acadêmicos de administração de empresas, entender a lógica das vantagens competitivas, seu valor, seu uso, sua ocorrência nas empresas. Vamos aprofundar as considerações sobre o valor das vantagens competitivas para, em seguida, abordar outros aspectos.

Às vezes é fácil fixar o valor de uma vantagem competitiva, como, por exemplo, a de uma melhor localização para comércio. O próprio mercado estabelece o valor do ponto comercial, que é praticamente o valor da vantagem competitiva da melhor localização comercial. Mas em outras situações pode ser muito complicado. Por exemplo, quanto vale a vantagem compe-

titiva de melhor assistência técnica pós-venda quando o usuário do produto já em utilização não é a pessoa que decide a compra para reposição?

Ao se falar em vantagem competitiva pode-se estar lidando com valores extremamente altos, como o exemplo da Cia. Sé da Zilva sugere. O presidente de uma empresa ilustrou bem a questão do valor da vantagem competitiva com a seguinte frase: “Decidi hoje investir um valor muito alto para tentar conseguir uma nova vantagem competitiva. Eu seria demitido se decidisse aplicar a metade desse valor em melhoria operacional com o dobro de justificativas”.

Entretanto, não é pela dificuldade de fixar o valor da vantagem competitiva que não podemos fazer algumas generalizações sobre ela, como as apresentadas no quadro 3.

Se folhearmos os livros sobre estratégia empresarial, poderemos constatar a despreocupação em quantificar o valor das vantagens e desvantagens competitivas. Na prática do planejamento estratégico moderno, não temos notícia de nenhum caso de estimativa do valor de uma vantagem competitiva. O que temos é a preocupação de:

- explorar melhor as vantagens competitivas e minimizar os efeitos das desvantagens competitivas;
- mostrar que os estrategistas têm acertado mais em suas recomendações que os financistas, preocupados com a taxa de retorno sobre investimentos;
- mostrar que a vantagem de custo baixo em si não é vantagem competitiva porque o consumidor não percebe o custo. Já o preço baixo, que o consumidor per-

O valor da vantagem competitiva depende da decisão sobre sua utilização.

cebe, é uma vantagem competitiva. Custo baixo nem sempre significa preço baixo.

Ressaltamos porém que os estrategistas não desprezam taxas de retorno nem custos. Só acham mais prático e seguro pensar com base nas vantagens competitivas.

QUADRO 3 Sobre o valor da vantagem competitiva

A vantagem competitiva só existe se for reconhecida pelos clientes e consumidores.

- a vantagem competitiva tem valor apenas enquanto durar;
- o valor da vantagem competitiva depende da decisão sobre sua utilização;
- o valor da vantagem competitiva não é proporcional ao seu tamanho;
- o valor da soma das vantagens competitivas distintas não é a soma do valor isolado de cada uma delas;
- se a empresa tiver simultaneamente uma vantagem competitiva e uma desvantagem competitiva, nem sempre é correto subtrair a desvantagem da vantagem para obter o valor final.

A lista completa dos possíveis fatores de competitividade, definidos como situações em que podem ocorrer vantagens competitivas, tem aproximadamente meia centena deles, sem considerar as particularidades de certas empresas. Um fator de competitividade se transforma em vantagem competitiva de uma empresa quando os respectivos consumidores e clientes reconhecem que naquele fator a empresa tem uma situação melhor, diferenciada, em relação aos seus concorrentes. É o reinado dos consumidores no mercado, como juízes absolutos do que constitui uma vantagem competitiva.

Essa lista de aproximadamente meia centena de fatores de competitividade,

quando aplicada a determinado tipo de empresa, pode apresentar poucos aspectos a serem acrescentados e muitos fatores de competitividade a serem descartados como pouco significativos para aquele tipo de empresa. Sendo assim, para cada tipo de empresa, podem resultar apenas, aproximadamente, 20 fatores que geram vantagens competitivas (ver quadro 3).

Nesta lista resultante, nem todos são igualmente importantes, não merecendo portanto igual consideração. Existem várias formas de classificar os fatores para distinguir os mais promissores, os mais atrativos etc. Essas classificações são as seguintes:

fatores de manutenção *versus* fatores ganhadores de pedidos: os fatores de manutenção são aqueles com os quais a empresa perde se estiver em desvantagem em relação a eles, mas, se ela estiver em vantagem, eles não garantem por si sós um aumento de pedidos dos clientes. São fatores assimétricos;

fatores "puxadores" de vantagens competitivas: o fator "puxador" é aquele que, trazendo em si uma vantagem competitiva consegue facilmente outras vantagens competitivas. É um fator catalisador;

fatores "becos sem saída": uma vantagem competitiva em um fator "beco sem saída" impede a passagem para outra vantagem competitiva. O exemplo mais fácil é a vantagem competitiva "preço baixo" conseguida pelo pagamento de salários muito baixos. Se essa empresa desejar outra vantagem competitiva, mais sofisticada, baseada na alta eficácia dos trabalhadores, terá que desistir previamente dos baixos salários. O fator "beco sem saída" é um inibidor;

fatores incompatíveis entre si: são fatores com os quais é impossível ter ao mesmo tempo vantagem competitiva. Fica-se com um ou outro, mas não com ambos simultaneamente. São fatores excludentes.

Com essas classificações, os modernos analistas de empresas ganham maior objetividade na análise da competitividade.

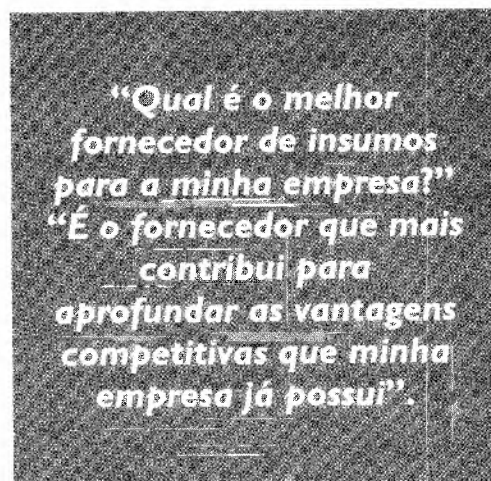
Quanto ao elenco de fatores de competitividade, cada empresa, em geral, apresenta-se simplesmente "adaptada", isto é, a maior parte dos fatores de competitividade não constituirá vantagem nem desvantagem competitiva. Alguns darão vantagem competitiva e outros, desvantagem. A situação particular de cada empresa com fatores adaptados, de vantagem e desvantagem competitiva, define o "perfil competitivo" da empresa. Existe teoricamente um número muito grande de perfis viáveis, porém na prática esse número se apresenta bastante restrito.

Com base nas afirmações contidas nos quadros 2 e 3 e no que foi exposto até aqui, podemos fazer algumas inferências sobre o perfil competitivo, que são confirmadas pela observação da realidade da competição no mercado. Essas inferências constam do quadro 4.

Essa lógica do perfil competitivo é aparentemente simplória. Quem conhece apenas os conceitos tradicionais e se depara com os conceitos da vantagem competitiva pela primeira vez certamente levantará

QUADRO 4 Sobre o perfil competitivo

- apenas uma vantagem competitiva, sem nenhuma desvantagem competitiva, é suficiente para uma empresa ter muita possibilidade de crescer, melhorar, lucrar e desperdiçar. O inverso é também verdadeiro;
- se uma empresa tiver uma vantagem competitiva muito nítida ou em muitos fatores de competitividade, tem-se uma situação instável, e com possibilidade de redução do número de empresas operando no mercado, ou de mudanças, nos concorrentes, para rebater as vantagens competitivas da melhor empresa;
- uma empresa poderá se manter no mercado, até em boa posição competitiva, se o seu perfil contiver uma mistura de vantagens e desvantagens competitivas;
- podem competir em um mesmo mercado, em situação estável, diversas empresas apresentando vantagens competitivas diferentes;
- os especialistas em estratégia preferem buscar pequenas vantagens competitivas, uma a uma, em sucessão, a buscar uma grande idéia que forneça apenas uma vantagem competitiva.



a objeção de que eles ignoram os aspectos gerenciais internos, como eficiência nas operações, bons sistemas, boa tecnologia, alta motivação dos trabalhadores etc. Sem dúvida ninguém desmerece a importância de todos esses aspectos. Entretanto, eles só se tornam relevantes para a competitividade se forem transformados em pelo menos uma vantagem competitiva. Para sermos radicais, podemos afirmar que, se uma empresa não tiver nenhuma vantagem competitiva, tudo de bom que ela tem internamente é bom, porém, por enquanto, inútil.

Para melhor entendermos a extensão desses conceitos, vamos destacar a seguinte pergunta: "Qual é o melhor fornecedor de insumos para a minha empresa?"

Essa é uma pergunta genérica, do tipo que aparentemente não pode ser respondida. Com a nova ideologia da competitividade, é possível rapidamente dar uma resposta também genérica: "É o fornecedor que mais contribui para aprofundar as vantagens competitivas que minha empresa já possui".

Com essa resposta, posso melhorar a pergunta inicial dizendo: "Qual é o fornecedor que mais contribui para que a minha empresa aprofunde as vantagens competitivas atuais?"

A resposta a essa nova pergunta é imediata: "É o fornecedor que tiver vantagens competitivas iguais ou semelhantes às vantagens

competitivas da minha empresa". Por exemplo, se uma empresa apresentar como vantagem competitiva a alta confiabilidade nas entregas, é lógico que irá se beneficiar se tiver como fornecedor uma empresa também com alta confiabilidade nas entregas. Pode parecer muito radical afirmar que o fornecedor ideal é aquele que tem vantagens competitivas iguais ou semelhantes às de minha empresa. Será que não é igualmente bom outro fornecedor que apenas me ajude a manter ou sustentar as atuais vantagens competitivas da minha empresa? A resposta é "não". Esse outro fornecedor atende às condições mínimas, isto é, não atrapalha. O fornecedor que tem vantagens competitivas iguais ou semelhantes às da minha empresa ajuda.

Essa conveniência origina pressões que podem levar à similaridade do perfil competitivo de ambas. Tem-se assim uma propagação das vantagens competitivas de uma empresa para seus fornecedores, tornando similares todas as empresas relacionadas com um mesmo produto.

No livro, *The competitive advantage of nations*, Porter propôs que as indústrias de um país fossem classificadas em quatro tipos, de acordo com as vantagens competitivas que apresentassem². São eles:

factor driven: tem vantagem competitiva decorrente da abundância de fatores básicos de produção;

investment driven: tem vantagem competitiva decorrente de alta capacidade de investir em equipamentos e em compra de tecnologia;

innovation driven: tem vantagem competitiva decorrente da alta frequência de inovações em produtos e processos;

wealth driven: tem vantagem competitiva devida à infra-estrutura e outras condições criadas pela riqueza da nação no passado.

O efeito da propagação das vantagens competitivas e classificações como essa de Porter possibilitam que se passe de micro-

QUADRO 5 Condições para o *cluster* ser completo

1. concentração geográfica;
2. vários tipos de empresas e instituições de apoio na região;
3. alta especialização;
4. cooperação entre empresas e seus fornecedores;
5. aproveitamento de subprodutos;
6. reciclagem de materiais;
7. muitas empresas do mesmo tipo;
8. intensa disputa;
9. administração dinâmica e moderna;
10. defasagem tecnológica uniforme.

aspectos das vantagens competitivas para macro-aspectos.

Apresentamos até agora os conceitos modernos de competitividade entre empresas, mas ainda falta abordarmos o que foi descoberto recentemente e que é agora um importante aspecto de competitividade entre regiões ou nações: os *clusters* de produtos.

É notória a tendência espontânea do agrupamento de empresas do mesmo ramo em uma mesma rua ou região (por exemplo: lojas de flores, luminárias, vestuário, autopeças, restaurantes, hotéis etc.). Também é notório que há cidades que agrupam empresas industriais (por exemplo: indústrias de móveis, motores elétricos fracionários, roupas, sapatos, automóveis etc.).

Esses agrupamentos eram ilógicos para quem só conseguia ver o aspecto de concorrência. Os economistas explicavam esses agrupamentos pela existência de "economias externas", que compensavam os efeitos da concorrência. Os administradores falavam em "vocação empresarial" da região. Depois falou-se em "simbiose" entre empresas competidoras, com inspiração nos ecologistas, habituados a explicar a existência de animais que tinham que andar em grupos para sobreviver, embora disputassem os mesmos alimentos³. Modernamente, esses agrupamentos em-

2. _____, *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press, 1990.

3. ZACCARELLI, S. B., FISCHMANN, A. A., LEME, R. A. S. *Ecologia de empresas*. São Paulo: Atlas, 1980.

presariais são chamados de *clusters* de um produto, e tem-se um conjunto de “condições” para a análise da competitividade deles.

Porter, no livro *The competitive advantage of nations*, descobriu que todas as indústrias competitivas faziam parte de um *cluster* completo. Esse fato marcou a história da análise da competitividade. Fixando o paradigma do *cluster* completo, foi vencida a dificuldade para entender a competitividade nos agrupamentos de empresas. Tudo ficou claro e fácil de entender. Também ficou claro por que não deram resultados práticos muitas pesquisas notáveis feitas antes de 1990, como, por exemplo, a do M.I.T. (Massachusetts Institute of Technology) sobre a competitividade das empresas industriais americanas, publicada no livro *Made in America*. Também fica fácil entender por que falharam as pesquisas de “fatores de excelência” feitas por Peters e Waterman, apesar do sucesso do livro *In search of excellence*, editado em 1982⁴. Esses pesquisadores procuraram os “fatores de excelência” quase sempre em aspectos internos das empresas, sem preocupação direta com as vantagens competitivas e com os *clusters* respectivos. Um ano após a publicação do livro, a revista *Business Week* mostrou, num artigo de capa, que pelo menos 14 das 42 empresas pesquisadas já haviam deixado de ser excelentes.



Existem alguns tipos de empresa que não formam *cluster*. A situação natural para elas é ficar isoladas, existindo entre si apenas a competição normal entre empresas. A grande maioria dos tipos de empresas forma *cluster*, e vão então ocorrer duas competições de tipos diferentes, porque são baseadas em diferentes vantagens com-

petitivas: a competição dentro do *cluster* entre suas empresas e a competição das empresas do *cluster* com empresas fora dele.

A competição entre empresas de um mesmo *cluster*, completo, é de um tipo muito especial. As empresas são muito similares entre si, e por isso as vantagens competitivas entre elas ficam muito pequenas ou inexistentes. As empresas se distinguem pelo maior nível de empenho das pessoas, num tipo de estratégia denominado por Amar Bhide *hustle strategy*, e por não cometerem erros gerenciais⁵. É como um combate em que os lutadores têm armas e técnicas iguais.

A competição com empresas fora do *cluster* fica muito facilitada, porque as condições do *cluster* possibilitam às suas empresas muitas vantagens competitivas em relação às que estão fora.

O maior mérito de Porter, a nosso ver, além de revelar a importância do *cluster*, foi identificar as dez condições de um *cluster* que geram vantagem competitiva para suas empresas. O quadro 5 apresenta a lista dessas dez condições. Elas parecem, no texto de Porter, dispersas nas considerações sobre o *diamond* usado originalmente para explicar a lógica dos *clusters*. Adotamos as dez

condições em lugar do *diamond* para facilitar o entendimento.

O *cluster* é chamado de completo quando satisfaz as dez condições. Se não as satisfizer, será chamado de *cluster* em formação. Mesmo em formação, um *cluster* propicia vantagens competitivas às suas empresas em relação às empresas de fora. Evidentemente, quanto mais formado estiver o *cluster*, mais beneficiará suas empresas.

As dez condições do *cluster* completo não são independentes entre si. Ao contrário, são intensamente correlacionadas. Por exemplo, a primeira condição, a concentração geográfica, facilita praticamente todas as outras nove. Em função dessa correlação, seria possível reduzir o número de condições para a lista ficar mais elegante

4. PETERS, T. J., WATERMAN Jr., R. H. *In search of excellence*. New York: Harper & Row, 1982.

5. BHIDE, Amar. *Hustle as strategy*. *Harvard Business Review*, Boston, v. 64, n. 5, Sep./Oct. 1986.

no aspecto científico, porém ficaria menos prática.

A formação de um *cluster* se inicia pela localização de algumas empresas do mesmo tipo em uma região. Segue-se um longo processo de formação das demais condições. O tempo de formação de um *cluster* não é medido em anos. É mais natural medi-lo em decênios, pela lentidão dos incrementos necessários para completá-lo.

Na competição entre empresas isoladas e empresas de um *cluster*, já mencionamos que fica fácil a vitória dessas últimas por disporem de vantagens competitivas especiais. Isso é válido mesmo que o *cluster* esteja num estágio inicial de formação.

É necessária uma vantagem competitiva muito forte de uma empresa isolada para que ela consiga sobreviver na competição com um *cluster*.

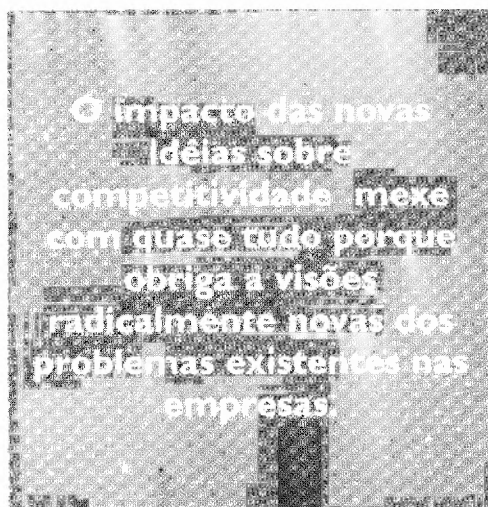
Na competição entre dois *clusters*, tem-se uma guerra de gigantes. O *cluster* perdedor irá passar por um processo de *de-clustering*, causando um profundo trauma na região, devido ao fechamento de todas as empresas do *cluster* que não conseguirem mudar de atividade. Os governos são acionados para proteger um *cluster* em desvantagem por meio de barreiras comerciais, reservas de mercado, subsídios etc.

Quanto mais um *cluster* satisfizer as dez condições do modelo completo, tanto mais facilmente vencerá a competição com empresas isoladas ou com outro *cluster* em estágio menos adiantado de formação. Por isso, o critério para avaliar a competitividade de um *cluster* é simplesmente avaliar o grau de satisfação das dez condições.

Baseado nessa análise, se o governo, ou qualquer *stakeholder* desejar promover o desenvolvimento econômico, o meio natural é identificar o que falta para completar o *cluster*, e que possa ser feito a curto ou médio prazos.

Para um leitor jovem ou iniciante nas questões de competitividade, as idéias apresentadas, depois de entendidas, parecerão simplesmente lógicas, facéis de acei-

tar. Para o leitor culto e maduro, familiarizado com as idéias tradicionais há dez anos ou mais, a tarefa de aceitar o que aqui foi colocado esbarra em uma grande dificuldade: rearrumar todas as idéias correlatas sobre administração e economia que ficaram prejudicadas ou se tornaram incompatíveis com a nova ideologia da competitividade. Sem essa reorganização, o administrador terá idéias em conflito. Os psicólogos podem desenvolver amplas considerações sobre esse conflito de



idéias, mas nós, por não sermos teóricos, diremos apenas que um executivo com idéias em conflito tenderá a ser menos operante tanto com as novas idéias, que trouxeram perturbação, quanto com as velhas idéias, que ficaram perturbadas. Portanto, esse assunto é gravíssimo.

O impacto das novas idéias sobre competitividade é ao mesmo tempo amplo e profundo. Amplo porque mexe com quase tudo, desde a administração de suprimentos até *marketing*, e dá alento a metodologias novas, como a reengenharia. Profundo porque obriga a visões radicalmente novas dos problemas existentes nas empresas (novas teorias de produção e finanças, por exemplo) e nas políticas de promoção do desenvolvimento econômico.

0950102