

Mirtes Cristina Alves dos Santos

Mestranda do curso de Pós- Graduação, FEA-USP

INTRODUÇÃO

A sociedade moderna é uma sociedade de organizações que fornecem uma vasta faixa de bens e serviços de que precisa. As organizações são grupos de pessoas, deliberadamente reunidas, com relações estáveis, que combinam seus próprios esforços e outros tipos de recursos, para alcançarem propósitos coletivos, efetuando para isso transações planejadas com o ambiente (Maximiano, 1985).

Toda organização transforma ou combina recursos, como trabalho, informação, instalações, materiais e capital, adicionando valor por intermédio de um processo. O produto resultante chega às mãos dos consumidores e, posteriormente, reflui sob a forma de recursos econômicos, fechando o ciclo produção-consumo. A busca pela efetivação da troca de bens e serviços por, normalmente, valor monetário, gera a competição.

As organizações industriais do período pós-guerra atuavam em um mercado de poucos concorrentes e apresentavam como estratégia de negócio a produção em massa de um número limitado de produtos e a crescente ampliação das vendas. Até meados da década de setenta, a competitividade estava relacionada ao desempenho financeiro e à produtividade física, com foco em custos, eficiência técnica e lucratividade.

Após este período, o mercado passa de vendedor a comprador e o estudo dos novos fatores determinantes da competitividade torna-se uma necessidade. O ambiente dos anos noventa apresenta novas dimensões. O avanço no mercado internacional dos produtos japoneses, diferenciados, com alta qualidade e desempenho técnico superior e preços competitivos, ocorre, totalmente, em desacordo com os padrões até então empregados. O menor ciclo de vida dos produtos estimula a inovação e a redução do tempo de consumo. A globalização, dos mercados, a formação de blocos econômicos nas mais diversas partes do mundo, a evolução vertiginosa de tecnologias e, conseqüentemente, a crescente complexidade e incerteza do ambiente compõem um cenário no qual a questão competitividade, tanto em nível do país quanto da organização, torna-se imperativa.

Até bem pouco tempo atrás, a indústria brasileira operava em uma situação confortável e de certa acomodação devido a políticas nacionais protecionistas e subsidiadoras. A palavra competir estava associada a

preço, calculado acrescentando-se uma margem de lucro sobre os custos operacionais. A abertura de mercado e o corte de subsídios alteram a situação. Os preços passam a ser ditados pelo mercado e o lucro torna-se uma função da melhor administração de custos.

O comportamento do consumidor também muda. Este se torna mais exigente. Passa a considerar no processo de compra, além do próprio produto, outros fatores como qualidade, funcionalidade, preço, prazo de entrega, condições de pagamento, entre outros.

Hoje, mais do que nunca, o comportamento do consumidor demanda inovar e rever o quadro conceitual, pois os desafios, as ameaças e as oportunidades que as empresas encontram mudam num ritmo muito veloz.

A grande proliferação de artigos sobre o tema em nível global, particularmente nos últimos dez anos, atesta o interesse que a compreensão do fenômeno, tem despertado. Acrescenta-se a isso que o seu estudo é amplo e comporta uma gama variada de enfoques. Por exemplo, ela pode ser analisada em diferentes graus de abrangência, ora relacionando-a à nação, à indústria ou ainda à organização. Nota-se ainda que esses níveis se interpenetram: o mundial afeta o setorial que interfere no empresarial e vice-versa.

Com relação à competitividade empresarial, que é a que nos interessa, também comporta várias abordagens: a mercadológica enfatiza a relação com a concorrência e com o cliente, buscando aumentar o valor que é fornecido como estratégia competitiva; a de manufatura - investe nos processos de adição de valor; a de tecnologia - procura recriar o jogo competitivo através da evolução e revolução nos processos; e a de gestão - enfatiza a infra-estrutura das relações. Assim, essas estratégias indicam a busca pela competitividade por intermédio do aumento do valor agregado e/ou fornecido pela sua cadeia.

Este trabalho busca contribuir para a compreensão da competitividade, formulando um modelo que integre a abordagem mercadológica e a de operações, por meio do estudo da cadeia de agregação de valor. Acreditamos, de acordo com Porter (1985), que a cadeia de valor possa ser analisada com objetivos estratégicos, desagregando-a em suas principais atividades para a identificação do valor.

O foco do trabalho está no estudo da competitividade em função da agregação de valor

proporcionada pelos elos, conexões entre os elementos, que formam a cadeia da organização e que propiciam a transformação e a entrega do produto ao consumo. O estudo pretende contribuir para o aperfeiçoamento de estratégias organizacionais e para o melhor gerenciamento de recursos.

A COMPETITIVIDADE

A competitividade pressupõe a existência de organizações concorrentes que buscam atender a um determinado mercado. Ela representa a capacidade de competição de uma organização e o grau com que disputa a preferência dos consumidores.

A competitividade empresarial é "a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam obter e manter, a longo prazo, posição sustentável no mercado" (Albuquerque, 1992, p. 18).

A empresa competitiva é, segundo Lesca (1989), "aquela capaz de se manter de forma voluntária num mercado concorrencial e evolutivo, realizando uma margem de autofinanciamento suficiente para assegurar a sua independência financeira e os meios necessários à sua adaptação" (Freitas e Lesca, 1992, p.93).

A adaptação das organizações relaciona-se à manutenção de um comportamento adequado aos fatores do ambiente. A empresa deve reagir rapidamente às mudanças, em função de sua percepção quanto a serem ameaças e oportunidades, para que possa atingir seus objetivos e aumentar a probabilidade de garantir a sua perenidade.

O ambiente não somente a altera, mas impõe um conjunto de condições que se torna requisito para a sua própria operação, podendo se não satisfeitas colocá-la em situação vulnerável (Zacarelli, Fischmann e Leme, 1980). As restrições, aspectos tecnológicos, culturais, sociais, políticos e legais, afetam de forma diferenciada os diversos tipos de organização.

O ambiente modela como as atividades são configuradas, quais recursos podem ser empregados e quais compromissos podem ser realizados com sucesso. O contexto onde a organização se insere influencia enormemente a forma como ela é criada, organizada, gerenciada e até a maneira como compete.

A estratégia representa as escolhas que a organização faz para sua sobrevivência, adaptação e perenidade. Ela descreve a relação da empresa com o seu ambiente ou ecossistema. Qualquer empresa sempre adota uma quer seja de forma implícita ou explícita.

Segundo Ansoff (1964), a estratégia é uma regra para tomada de decisão. Ela e os objetivos descrevem, conjuntamente, o campo de atuação da empresa. A

estratégia é a orientadora das decisões que determinam a natureza e a direção de uma organização. Ela é "a escolha de um caminho de ação para a empresa como um todo" (Richers, 1981, p.24).

De acordo com Brasil *et alii* (1995), não há estratégia sem uma clara definição do negócio, pois ela é a perseguição de uma vantagem sustentável por meio do comprometimento irreversível de recursos de longo prazo.

Bastante apropriada à proposta do trabalho é a definição de Normann e Ramirez (1993). Os autores estabelecem uma relação entre competitividade e valor por meio da estratégia. Segundo os autores, a estratégia é a arte de criar valor. Ela provê a estrutura intelectual, modelos conceituais e idéias que permitem ao corpo gerencial da organização identificar oportunidades que tragam valor para os consumidores e da qual ela possa receber em troca o lucro. Em um ambiente competitivo, a estratégia não é apenas uma forma de posicionar um grupo de atividades ao longo do canal de valor, mas de reinventá-las.

A estratégia indica o caminho que a organização define para o seu negócio e deve se transformar internamente em diretrizes e planos de ação para os processos e relacionamentos com o mercado-alvo. As ações da organização promovem maior ou menor resposta do consumidor, que é quem estima o valor que ela cria e fornece por meio de seus processos (a utilidade) e que impacta em seus resultados.

Neste contexto, a relação entre os elos da cadeia de agregação de valor tem papel fundamental na criação e entrega de valor e, conseqüentemente, para a sobrevivência e sucesso da organização. É em meio a essa rede de relações, em um ambiente extremamente dinâmico, que a competitividade deve ser compreendida, a qual é função dos produtos e serviços e da eficiência com que a cadeia que os fornece é construída e coordenada.

VALOR FORNECIDO

Na origem de toda atividade econômica está uma necessidade. Ela motiva o comportamento humano, proporcionando-lhe direção e conteúdo. Quanto mais intensa a necessidade, maior será a disposição ou vontade do indivíduo de satisfazê-la. "Uma necessidade humana é um estado de privação de alguma satisfação básica." (Kotler, 1988, p.33).

Enquanto as necessidades são inerentes à própria condição do homem, os desejos são "vontades para satisfações específicas das necessidades mais profundas" (Kotler, 1988, p.33). Desta forma, há poucas necessidades e inúmeros desejos, os quais sofrem grande influência cultural e variam no tempo.

As necessidades e os desejos impulsionam a busca por uma grande variedade de bens e serviços. O consumidor "adquire produtos e serviços para atingir a uma variedade de necessidades e desejos. Cada bem de consumo oferece uma série de utilidades, podendo haver uma primária e diversas secundárias" (Kotler, 1985, p.103).

Os desejos e o comportamento dos consumidores sofrem grande influência de alterações na economia e na própria estrutura da sociedade, como evolução da renda, aumento do poder de compra, crescimento urbano e maior expectativa de vida.

Incorporando toda uma evolução entre o que as organizações fornecem e o que o consumidor adquire, hoje o que é entregue ao consumo é um "pacote" de benefícios, que engloba tanto itens tangíveis quanto intangíveis.

Os consumidores selecionam mediante a atribuição de valor entre os bens e serviços disponíveis aquele(s) que possa(m) lhe proporcionar a maior capacidade de satisfação. O produto escolhido será o estimado como possuidor de maior utilidade ou valor.

Quando o consumidor realiza a compra, na verdade, executou um processo de avaliação. Os consumidores não pagam por benefícios os quais não percebam, não importando como realmente o sejam (Porter, 1985). Além disso, é importante salientar que o consumidor "compra não o que o serviço ou o produto é, mas a satisfação da necessidade que o produto ou serviço pode produzir" (Cobra, 1985, p.394).

Kotler (1988) faz uma importante distinção entre valor no processo de escolha pelo consumidor. Segundo o autor, os compradores escolhem o produto do fornecedor que proporcionar o maior *valor de entrega*, que é a diferença entre o valor total percebido pelo cliente (que inclui o valor do produto, dos serviços, dos funcionários, da imagem da empresa) e o preço total pago pelo cliente (custo monetário acrescido de custo de tempo, de energia física e psíquica). O valor de entrega é interpretado como o "lucro" do cliente.

Desta forma, a habilidade de se encontrar uma combinação entre o nível do que é oferecido e o preço que o consumidor considere apropriado e julgue que é de valor torna-se um desafio. O conceito de valor de entrega harmoniza-se com o de campo de competição que se refere a atributos de interesse do consumidor, os quais a organização escolhe para competir.

A análise do valor fornecido mostra-se como um interessante instrumento para aplicação prática e que corresponde a determinar que benefícios os consumidores de determinado segmento de mercado desejam e como um interessante instrumento para aplicação prática e que corresponde a determinar que benefícios os consumidores de determinado segmento

de mercado desejam e como percebem o valor relativo do que é ofertado pelos fornecedores. A análise indicará as forças e as fraquezas da organização com relação aos seus concorrentes.

Quando a avaliação do produto corresponde ao nível esperado pelo consumidor, é realizada uma escolha, que reflete uma hierarquia de valores, e efetiva-se uma troca, que é "o ato de obter um produto desejado de alguém, oferecendo alguma coisa em troca". Nesse sentido, Kotler (1988, p.35) descreve a troca como "o processo de criar valor".

A percepção dos desejos e das necessidades do consumidor, de seu processo de decisão e do ambiente em que a organização opera, indicam ser fundamentais para que uma organização possa determinar qual estratégia adotará para atendê-los por intermédio do fornecimento de bens e serviços.

A percepção do valor fornecido sob os olhos do consumidor e a avaliação da atuação da organização (valor agregado) a auxiliam a identificar ações que deve tomar para servir ao seu mercado-alvo e estabelecer valor superior. A organização deve buscar fazer coincidir ou maximizar o valor atribuído pelo consumidor ao seu produto àquele que ela planejou. Ela deve buscar aumentar o valor fornecido por intermédio do maior valor agregado. Essa combinação indica produzir grandes efeitos sobre o desempenho e competitividade da organização.

VALOR AGREGADO

Porter, em *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance* (1985, p.2), explicita, claramente, uma relação entre cadeia de valor e vantagem competitiva ao conceituar que: "Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas essas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valores (...) As diferenças entre cadeias de valores concorrentes são uma forma básica de vantagem competitiva". O autor continua, afirmando que "a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e, que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa".

A organização ao projetar e executar sua cadeia pode agregar mais ou menos valor em sua operação. Assim, após serem tomadas as decisões com relação a que produtos e serviços a organização irá entregar ao mercado-alvo (análise do valor fornecido), ela deve identificar as várias alternativas de ação para o processo de criação de valor.

Toda organização desempenha uma função de produção, uma vez que ela concebe a melhor maneira

de os *inputs* gerarem os *outputs*. Para adicionar valor (transformar bens e serviços apresentando um valor maior, material ou imaterial, que as entradas originais), a organização emprega trabalho e/ou recursos não humanos.

A organização cria valor através de seus processos, os quais indicam a forma como o valor é adicionado a uma entidade e revelam a função básica de qualquer organização. Na manufatura ocorre uma alteração física ou estrutural, uma mudança de forma, nos recursos que entraram no sistema e o resultado do processo é transferido com posse ou propriedade; nos serviços há agregação das utilidades de espaço, tempo, tratamento, acomodação, utilização ou disponibilidade, imagem mental ou desempenho.

No entanto, não é apenas através do processo básico de transformação que a empresa garante a sua sobrevivência. Para implementar a sua atuação, ela constrói cadeias, ligações internas e externas, realizadas por intermédio de indivíduos ou organizações, que lhe permitem adquirir e suprir os insumos básicos, proceder à transformação, entregar o produto ao consumidor, obter informações do ambiente e comunicar-se com o mercado.

De uma forma geral, os insumos encontram-se na natureza e por meio de processos de transformação são alterados parcial ou totalmente. Na natureza inicia-se toda cadeia ou rede de suprimentos (que é a agregação de diversas cadeias alimentares, caracterizadas pela interligação de elos, pertencentes, geralmente, a mais de uma cadeia simultaneamente, e que não se mantêm constantes no tempo) que termina nas mãos do consumidor (Zacarelli *et alii*, 1980).

Assim, a grande maioria dos materiais utilizados em uma empresa passa por uma série de outras organizações até chegar a ela. A organização relaciona-se com um conjunto de fornecedores e de intermediários para alcançar os mercados escolhidos. Os fornecedores suprem as entradas para o desempenho de suas atividades e o desenvolvimento eficiente do produto. Os intermediários auxiliam-na a distribuir seus produtos ao consumidor.

Os fornecedores proporcionam todos os tipos de recursos que uma organização necessita para desempenhar suas funções: recursos materiais (matérias-primas), financeiros (capital) e recursos humanos (pessoas). São indivíduos e organizações que suprem a empresa e seus concorrentes com os meios necessários ao desempenho de suas atividades e ao desenvolvimento eficiente do produto (Toledo, 1978; Kotler, 1988).

O fornecedor é tão mais importante para o seu cliente, quanto mais elevados forem os custos de seus insumos no processo de produção daquele e quanto menor for o número de alternativas disponíveis para se

competir. O relacionamento com fornecedores afeta diretamente os custos, a disponibilidade de insumos e a inovação em tecnologia ou substituição de elementos.

Os fornecedores não só provocam uma entrada de insumos, mas também podem influenciar o desempenho da organização de diversas maneiras. Da mesma forma, os intermediários que entregam o produto realizam atividades adicionais que afetam o consumidor e influenciam as atividades da própria organização.

Os intermediários são indivíduos ou empresas que auxiliam a organização a encontrar consumidores ou a fechar vendas com eles. O seu emprego busca aumentar a eficiência da distribuição, facilitando o fluxo de bens e serviços, tornando-os amplamente disponíveis. Teoricamente, eles oferecem à empresa mais do que ela pode alcançar atuando sozinha.

Geralmente, o canal ou via de distribuição é composto por um conjunto de organizações e indivíduos envolvidos na movimentação de um produto, do produtor para o local onde o comprador potencial se encontra, "em tempo e momento convenientes a esses compradores e em condições de transferir posse" (Cobra, 1985, p.444). Sua função principal está em reunir as linhas de produtores, de interesse potencial para compradores, e apresentá-las de maneira a satisfazer a escala de necessidades do cliente (Kotler, 1985).

Os canais realizam atividades que afetam o consumidor e a empresa, através de funções que ajudam a promover, vender e distribuir bens aos consumidores finais. A sua escolha afeta intimamente todas as outras decisões do *marketing* (preço, propaganda, promoção) e envolvem a empresa em compromissos de longo prazo (Kotler, 1985).

As decisões quanto ao número e tipo de canal apresentam grande impacto no valor criado e fornecido. Além de seu reflexo no custo, apresentam potencial de criação de vantagem concorrencial. Quanto maior o número de estágios pelos quais passa um bem, maior é o manuseio até a entrega ao consumidor e a possibilidade de conflitos que interferiram em sua entrega. Nas atividades de serviço, o risco que se incorre é a sinalização incorreta e a má utilização dos meios de interação com os consumidores. Em ambos os casos, o nível de serviço ao cliente pode se tornar um ponto crítico, o que indica a necessidade de maior atenção do administrador e de uma visão global.

Em decorrência de todas essas variáveis, presentes no relacionamento dos elos da cadeia de agregação de valor, parece necessário avaliar a cadeia com cuidado e sob uma visão estratégica. As mudanças provenientes do ambiente devem ser também: ponderadas com relação a serem uma ameaça ou oportunidade. Essas

considerações nos levam a crer que as decisões sobre esses elos impactam de forma considerável no valor fornecido ao consumo e nos objetivos de desempenho da organização.

É nesta rede de interações simultâneas que devemos compreender o valor agregado. Segundo Zacarelli *et alii* (1980), a complexidade do estudo das organizações decorre dessa multiplicidade de interações e é na rede de suprimento que a empresa pode detectar seus pontos críticos.

Nesse sentido, Slack (1993, p.155) salienta que "nenhuma operação ou parte de operação existe isoladamente. Cada pedaço é parte de uma rede mais ampla e interconectada de operações (...) Somente quando uma operação individual compreende as necessidades e limitações dos outros na rede de suprimentos total ela pode mudar seu próprio desempenho para tornar-se parte útil e lucrativa da rede". Ressalta, ainda, que a relação entre consumidores e fornecedores imediatos deve estar contemplada por qualquer organização que pretenda ser competitiva.

A análise da cadeia de agregação e o valor fornecido demonstra ser importante instrumento de subsídio a mudanças com objetivos competitivos. Pelas descrições dos diversos fluxos, as diversas atividades desempenhadas pelos elos devem ser analisadas em função de sua contribuição para o valor fornecido. Provavelmente, algumas partes da cadeia destacam-se como participantes chaves, reais ou potenciais, enquanto outras contribuem com baixos e moderados valores. Particularmente, com relação a serviços, cada elo do canal possui também capacidades distintas de oferecer sinais positivos ou negativos, em termos de experiência para o consumidor, com relação à expectativa de satisfação de desejos e necessidades.

Ao diagnosticar qual(is) elemento(s) desempenha(m) papel-chave ou identificar qual(is) agrega(m) valor ao cliente e ao resultado, a organização pode implantar uma abordagem mais focalizada, concentrando sua atenção naquelas atividades que proporcionam um valor superior ou naquelas as quais precisa controlar, por serem elementos críticos para o negócio.

Desta forma, a análise da cadeia de valor demonstra possibilitar subsídios para a adoção de mudanças estruturais. Ela auxilia a responder: qual a maneira mais simples ou melhor de realizar a cadeia e quais as suas conseqüências? O que a cadeia oferece em termos de valor? A cadeia está adequada ao ambiente atual? E ao futuro? O que a organização e o processo devem ou deverão diretamente fazer para atender às necessidades dos consumidores? Como a organização pode fornecer o valor mais eficazmente? Combinando duas ou mais atividades de diferentes valores pode-se produzir uma

atividade de alto valor? E se eliminar a atividade de baixo valor?

Pode-se, por exemplo, diagnosticar a necessidade de modificar a organização do canal para atender a novas condições de mercado ou detectar a vantagem de se empregar arranjos inovativos ou formas de mobilizar e focar certos atributos vantajosos competitivamente.

O melhor gerenciamento da cadeia de agregação, o desenvolvimento de uma percepção de negócio e o monitoramento do valor fornecido ao cliente indicam ser elementos que podem propiciar ações que redundem em ganhos competitivos.

Ao considerarmos o conjunto de todos os relacionamentos entre os elos que participam do processo de suprimento, produção e distribuição, em uma visão ampliada do sistema, teremos uma configuração semelhante à de uma rede.

A organização, sob esta perspectiva, é uma teia de conexões interativas entre pessoas, recursos, atividades e outras organizações, cuja durabilidade de cada ligação, supomos, seja relativa ao seu grau de importância na criação e entrega de valor ao consumidor e aos objetivos da organização.

A organização, assim interpretada, deve integrar os múltiplos participantes, com objetivos e papéis diferenciados; incentivando e promovendo o comprometimento de alguns participantes em relacionamentos de longo prazo na rede.

O modelo da organização em rede parece adequado à visão estratégica em um ambiente dinâmico. Ele permite visualizar o grau de adição de valor, desagregando, as atividades de acordo com cada organização. Ele possibilita a análise comparativa da cadeia da empresa com a de seus concorrentes.

Assim, supõe-se que uma das formas de uma organização se diferenciar está em sua habilidade de conceber a cadeia de valor condizente com os critérios de avaliação e percepção do consumidor, fazê-la funcionar e reprojeta-la continuamente.

Em decorrência, o grau em que a cadeia de valor agregado estiver alavancando o valor fornecido, sob a concepção de um sistema de soluções integrado para criar valor, atrair e manter clientes, poderá contribuir de forma significativa para a competitividade da organização.

A competitividade é uma função das características dos produtos e serviços ofertados, mas também o é da forma como estes são produzidos e da maneira como a empresa agrega o valor ou cria utilidade. A ligação entre processo e consumidor representa a interface entre a função de *marketing* e operação sob uma visão estratégica de negócios.

A VANTAGEM COMPETITIVA

A vantagem concorrencial pode residir tanto na empresa quanto no ambiente. Ela é o resultado efetivo da escolha da melhor alternativa estratégica. Segundo Porter (1991), a vantagem competitiva resulta da habilidade da empresa em desempenhar as atividades requeridas com um custo inferior aos seus concorrentes ou algumas delas, de forma única, que crie valor para o consumidor e que também permita à empresa promover um preço *premium*.

Desta forma, a vantagem competitiva nasce da somatória dos fatores-chave desenvolvidos nos elos, nas interfaces ou numa melhor integração entre eles e se estabelece na competência dos colaboradores dentro de cada elo da cadeia (Brasil *et alii*, 1995).

Kotler (1988) faz uma importante distinção entre os fatores que promovem a vantagem competitiva e aqueles de competência distintiva. Ter vantagem competitiva é ser mais forte que os concorrentes em um fator relevante para o consumidor. Já uma empresa tem competência distintiva quando apresenta um forte fator que, no entanto, não a distingue, necessariamente, sob o ponto de vista dos concorrentes, ou, se este for relevante para os consumidores, há outros concorrentes na mesma situação.

Além desses, dois outros conceitos são fundamentais para o seu entendimento da vantagem competitiva: campo de competição e arma competitiva. O primeiro refere-se a um atributo de interesse do consumidor, como assistência médica, treinamento, prazo de entrega, que a organização escolherá para competir. Já o outro é o meio empregado pela empresa para obter vantagem competitiva em um campo de competição e que não causa interesse ao consumidor. É o caso de qualidade no processo, tecnologia, produtividade (Contador, 1994).

O conceito de campo de competição é coincidente com os critérios relevantes para conquistar pedidos descritos por Hill (1989). São os critérios "que direta e significativamente contribuem para o ganho de negócios. Eles são vistos pelos consumidores como os fatores-chave da competitividade" (Slack, 1993, p. 15). Os critérios qualificadores são, aqueles no qual a empresa deve atingir um nível mínimo de desempenho que vai qualificá-la a competir. Os incrementos nos objetivos ganhadores de pedido resultam em acréscimos substanciais, em termos competitivos.

Assim, a organização deve ter uma vantagem particular, um chamariz especialmente criado pelos seus produtos, seus canais de distribuição, preços, embalagem, entrega, garantia, que proporcionem a sustentação para que obtenha a vantagem competitiva.

Esses elementos, designados fatores competitivos ou estratégicos, combinados estruturam a base

competitiva, possibilitando a ligação entre os produtos e os consumidores, atuais e potenciais. Para Maximiano (1985), os fatores estratégicos "são algum tipo de base de sustentação que estabeleça o vínculo desejado entre os produtos/serviços e os clientes/mercados, ou que lhe assegure a realização dos objetivos planejados" (p.104).

Há várias formas de concorrer no mercado e a organização faz opções por aqueles fatores-chave que acredita permitirá atingir os seus objetivos. Como a organização não pode se tornar excelente em todos os critérios, ela realiza importantes *trade-offs* entre as alternativas. Normalmente, as empresas escolhem pequeno número deles selecionando aqueles os quais quer dar prioridade e que formam os pilares de sua estratégia. Eles fortalecem a habilidade da organização buscar posições vantajosas sobre, a concorrência no mercado-alvo.

Os fatores competitivos são muitas vezes conflitantes uns com os outros. Não é possível, por exemplo, a empresa atingir custo baixo, sem investimento e rapidamente introduzir novos produtos.

Em síntese, sob a interpretação do valor fornecido e do valor agregado, cada organização deve selecionar os bens e serviços com os quais vai competir, escolher os mercados, eleger os campos de competição (o valor fornecido), optar pelas armas a serem utilizadas (o valor agregado) com alta efetividade e, depois disso, realizar todas as atividades de forma consistente com a posição escolhida, sem conflitos que possam afetar o desempenho (Fig.1).

A figura 1 representa como interpretamos a relação entre a competitividade e a cadeia de valor (valor agregado e valor fornecido), na qual a estratégia tem papel preponderante. A organização (uma rede) é representada como um sistema de inter-relacionamentos. Acreditamos que esta abordagem possa propiciar ganhos em termos de determinação e avaliação estratégica. Johnston e Lawrence (1988) afirmam que a habilidade de se ver além dos limites da organização é uma importante vantagem.

A figura nos permite inferir que a competitividade é multidimensional e advém da relação contínua da organização com o seu ambiente e é o resultado efetivo da escolha da melhor alternativa estratégica que harmoniza a organização ao mercado.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Tanto o empreendimento que compete individualmente quanto aqueles que cooperam na perseguição de seus objetivos coletivos buscam fazer com que as forças atuem a seu favor ou delas se defenderem.

A cadeia de valor é um instrumento que serve à identificação de oportunidades em qualquer análise que tenha o intento de aumentar o valor por meio da intensificação de elos. Quando todos os processos são fortes, o canal todo de valor enrijece-se contra os competidores.

Não há soluções únicas. Cada organização deve definir o seu caminho. No entanto, acreditamos que ao alavancar criação e entrega do valor pode-se desenvolver um grande potencial concorrencial. A análise da cadeia de agregação parece ser uma fonte potencial para o desenvolvimento e alavancagem do valor fornecido.

Pretendeu-se criar uma visão geral, um quadro que propiciasse levantar inter-relacionamentos das diversas variáveis e que representa o ambiente atual de tomada de decisão na organização. Cada um dos temas requer estudos mais focados e principalmente pesquisa empírica para entendimento e análise, notadamente da realidade competitiva brasileira.

Espera-se que o trabalho tenha incitado à discussão e a reflexão sobre temas tão complexos, amplos, inter-relacionados e apaixonantes. Não há limites para eles. Aliás essa foi uma das maiores dificuldades que encontramos ao abordá-los.

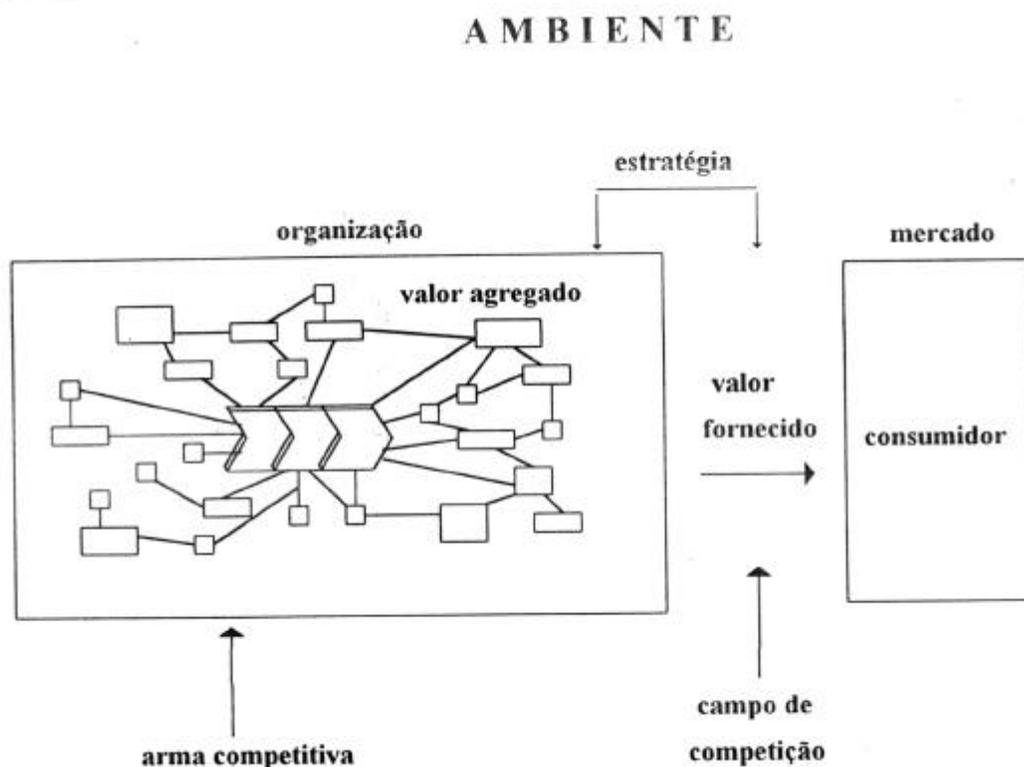


Fig. 1: A competitividade e a cadeia de valor

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G. *Competitividade e Recursos Humanos* In: Revista de Administração, v.27, n.4, São Paulo, 1992, p. 16-29.

ANSOFF, H. 1. *Estratégia Empresarial*. São Paulo, McGraw-Hill, 1964.

BRASIL, H. V.; DIEGUES, S.; BLANC, G. *Raízes do Sucesso Empresarial - A Experiência de três Empresas bem-sucedidas: Belgo Mineira, Metal Leve e Weg S.A.* São Paulo, Atlas, Fundação Dom Cabral, 1995.

COBRA, M. *Marketing Básico - uma Perspectiva Brasileira*. São Paulo, Atlas, 1985.

- CONTADOR, J.C. *Modelo para aumentara Competitividade da Industria Brasileira de Manufatura*. In: Revista de Administração, São Paulo, v.29, n.4, 1994, p. 3-12.
- HILL, T. *Manufacturing Strategy: Text and Cases*. Homewood, Irwin, 1989.
- JOHNSTON, R.; LAWRENCE P. *Beyond Vertical Integration - The Rise of the Value-Adding Partnership*. In: Harvard Business Review, v.66, n.4, Boston, 1988, p. 94-101.
- KOTLER, P. *Marketing. Edição Compacta*. São Paulo, Atlas, 1985.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo, Atlas, 1988.
- LESCA, H. *Information et Adaptation de l'Enterprise*. Paris: Masson, 1989. In: FREITAS, H.; LESCA, H. *Competitividade Empresarial na Era da Informação*. In: Revista de Administração, v.27, n.3, São Paulo, 1992, p. 92-102.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à Administração*. São Paulo, Atlas, 1985.
- NORMANN, R.; RAMÍREZ, R. *From Value Chain to Value Constellations: Design Iterative Strategy*. In: Harvard Business Review, v.71, n.4, Boston, 1993, p. 65-77.
- PORTER, M. E. *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, Free Press, 1985.
- PORTER, M. E. *Toward a Dynamic Theory of Strategy*. In: Strategic Management Journal, v.12, Chichester: John Wiley & Sons, 1991, p. 95-117.
- RICHERS, R. *Estratégia, Estrutura e Ambiente*. In: Revista de Administração de Empresas. v.21, n.4, Rio de Janeiro, 1981, p. 21-32.
- SLACK, N. *Vantagem Competitiva em Manufatura - Atingindo Competitividade nas Operações Industriais*. São Paulo, Atlas, 1993.
- TOLEDO, G. L. *Marketing Bancário - Análise, Planejamento, Processo Decisório*. São Paulo: Atlas, 1978.
- ZACARELLI, S. B.; FISCHMANN, A. A.; LEME, R. A. S. *Ecologia de Empresas um Estudo do Ambiente Empresarial*. São Paulo, Atlas, 1980.