

---

## QUEM TEM MEDO DA COMPETITIVIDADE?

---

*José Carlos Lopes*

Mestre em Economia e Professor da PUC – SP

### INTRODUÇÃO

Estamos realmente vivendo em "tempos loucos". As mudanças estão ocorrendo em todas as partes. E a velocidades desconhecidas. Não há como escapar. Entretanto, elas não são como muitos pensam, prejudiciais. São positivas. Não se pode detê-las, pois são necessárias à própria evolução das sociedades. Ao invés de resistir às mudanças, e elas só existem porque há problemas e esses sempre geram soluções, é melhor entender o que está acontecendo. É bom ver a crise como um fenômeno positivo. Ela oferece uma oportunidade rara para revermos todos os erros cometidos e preparar a empresa para o novo cenário da competição. Nesse novo mundo, a característica principal é a flexibilidade. Se olharmos para o passado, é possível reconhecer que houve melhorias significativas em todas as áreas. Mas é preciso mais. Temos que ser incansáveis na busca de uma vida melhor. E gerenciar bem é buscar novos métodos - "revolucionários" -, que respondam aos desafios que o presente e o futuro nos colocam cotidianamente. Tendo isso como pano de fundo, a questão da competitividade das empresas brasileiras é analisada, neste artigo, e é condição básica não somente para elas, mas também para o próprio país.

O desemprego é, sem dúvida, nos tempos atuais, um fantasma que ronda os países. As razões são as mais diversas: desde uma política econômica recessiva, modernas tecnologias que aumentam a produtividade, mas causam desemprego, entre outras. No debate sobre as causas da perda de competitividade - definida como "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)-, das empresas brasileiras, a valorização cambial foi eleita como a responsável pela baixa performance das empresas brasileiras. Mas, afinal, o que leva determinados setores industriais ou de serviços a perderem mais do que outros? É o câmbio valorizado? É a manutenção das mesmas margens de lucros que no período da inflação alta? É a impossibilidade de acompanhar o processo de reestruturação por que passa a economia brasileira? É a localização de estratégias empresariais (Ansoff, 1990) equivocadas? Vejamos os fatos.

Ora, ultimamente estamos presenciando fenômenos políticos e econômicos que estão destruindo e criando um novo mundo. Neste, novas regras estão sendo reinventadas, o que obriga muitas empresas a se adaptarem, se quiserem continuar no mercado. E como essas transformações são avassaladoras e profundas, elas também alcançam a economia brasileira.

Os fatores que estão determinando essa mudança do padrão de competição são: a globalização - entendida aqui como a deflagração das revoluções tecnológica, financeira e comercial; as privatizações, a abertura da economia, e, nos dois últimos anos, o processo de estabilização da moeda. De todos eles, não há dúvidas de que o processo de abertura do mercado brasileiro às empresas internacionais acabou se revelando o mais frutífero, em termos de competitividade. E mais. Ele tornou-se condição "sine qua non" para o processo de estabilização da economia brasileira. Agora, as empresas brasileiras estão mudando sua forma de operar: os preços não podem mais ser repassados aos consumidores, como no passado de inflação alta, os preços estão sendo ditados pelos clientes, um processo inverso do que acontecia até recentemente, trazendo com isso, problemas às empresas acostumadas a administrar em ambiente de inflação alta; aumentos de produtividade estão sendo perseguidos como base de sustentação econômica das empresas; e, finalmente, novas tecnologias estão sendo incorporadas no processo produtivo. Os impactos dessas mudanças no mercado de consumo, ampliando a redistribuição da renda, provocado pela abertura e pela estabilidade econômica, estão levando muitas empresas a reverem suas estratégias de competição no cenário econômico, cada vez mais acirrado, em função de novos competidores.

Eles estão chegando e trazendo investimentos à economia brasileira. Seu volume ainda é pequeno, mas vem aumentando substancialmente, como se pode ver nas tabelas 1 e 2.

Tabela 1  
Investimentos Diretos na  
Indústria de Transformação  
(Em US\$ MILHÕES)

Total	1.065
Fumo	250
Metalúrgica/Siderurgia	190
Eletroeletrônico	171
Produtos Alimentícios	84
Auto Peças	73
Embalagens	65
Têxtil	46
Mecânica	10
Produtos Farmacêuticos	10

Fonte: Banco Central

Tabela 2  
Investimentos Diretos no Segmento de Serviços  
(Em US\$ MILHÕES)

Total	2.444
Energia Elétrica	1.177
Bancos	615
Comércio Geral	180
Distribuição de Gás (GLP)	62
Comércio Imobiliário	51
Outras Inst. Financeiras	47
Seguros	11

Fonte: Banco Central

Esses investimentos podem assumir três características: a- investimentos com objetivos de expandir a capacidade produtiva da empresa; b- investimentos voltados para a modernização do aparato produtivo, que visa, principalmente, obter reduções de custo e/ou melhorar a qualidade dos produtos; e, finalmente, investimentos objetivando a reposição de bens de capital.

No caso do Brasil, os investimentos estão entrando, principalmente a através de fusões ou aquisições de empresas brasileiras. E o que mais chama a atenção nos números sobre investimentos na economia brasileira é o crescimento do setor de serviços. Tradicional, esse era o setor que menos recebia investimentos. Não é o que está ocorrendo agora, como se pode constatar na tabela 2. Somente nos primeiros seis meses deste ano, ele recebeu 67% dos investimentos que aportaram por aqui. Foram, ao todo, US\$ 4,5 bilhões que ingressaram no País, dos quais US\$ 2,4 milhões foram absorvidos pelas empresas de serviços, o que demonstra que eles estão chegando para participar da abertura dessas empresas ao capital externo. Esses dados são importantes por duas razões básicas: primeiro, porque mostram que os investimentos diretos no Brasil estão

mudando de donos. E segundo, porque a indústria de transformação perdeu o charme.

A lógica é uma só: ampliar, de modo rápido, um mercado efervescente. Exemplos dessa dinâmica não faltam. No setor automobilístico, a Renault; na indústria de alimentos, pode-se citar a Ferrero Rocher, fabricante de chocolates, entre tantas outras. A entrada dessas empresas no mercado brasileiro segue um ritual. Primeiramente, elas entram testando o mercado, para terem certeza da aceitação de seus produtos. Obtido sucesso nessa etapa, dão início aos investimentos para a compra de máquinas e equipamentos fundamentais para a instalação da indústria no país.

Essas indústrias são extremamente competitivas e apresentam características muito marcantes, de acordo com Guimarães (1987):

1. não existem barreiras à entrada de pequenos produtores;
2. os produtores com custos mais elevados (as firmas marginais) são firmas pequenas e apresentam uma taxa de lucro nula ou apenas ligeiramente superior a zero;
3. as firmas marginais respondem por uma parcela não-negligenciável da produção total da indústria.

Assim, nesse tipo de indústria, as oscilações de preços podem assegurar o equilíbrio entre demanda e capacidade produtiva, quando há flutuação cíclica. E tal fato ocorre, por duas vias: seja pela indução de variações nas quantidades demandadas e, para tanto, expulsam do mercado as firmas menos eficientes, ou mesmo atraindo novos produtores.

Mas isso não é tudo. A "dança" dos preços também assegura o equilíbrio de longo prazo entre a expansão da capacidade produtiva e o crescimento da demanda. Se esta for muito acentuada, chegando a ser superior ao potencial de crescimento da indústria, "o aumento resultante de preço acarretará a entrada de novas firmas e aumentará os lucros e o potencial de crescimento dos produtos estabelecidos. Por outro lado, se o potencial de crescimento for superior a expansão da demanda, a queda resultante de preço causará o decréscimo da capacidade instalada da indústria e do seu potencial de crescimento ao forçar a retirada das firmas menos eficientes e ao reduzir a margem de lucro das firmas sobreviventes. É improvável, portanto, que se observe um excedente permanente de acumulação interna em tais indústrias. A competição por preço tenderá a ajustar as taxas de lucro das firmas e por conseguinte, o potencial de crescimento da indústria, ao ritmo secular de expansão da demanda, removendo eventuais desequilíbrios." (Guimarães, p.34)

A crítica que vem sendo feito ao Plano Real de que ele estaria, através da valorização do câmbio, impondo um crescimento econômico abaixo do que o país pode

ter é procedente- só há discordância quanto à taxa de sobrevalorização. Há analistas que estimam em 40% a apreciação ("... descontada da diferença entre a inflação doméstica e internacional, chega-se à conclusão de que será necessário desvalorizar a taxa de câmbio real de 30 a 40 pontos percentuais, Zini, 1996)".

Entretanto, a competitividade da indústria brasileira não está somente nas exportações. É preciso agregarmos outras forças, como o aumento da produtividade, conseguida, principalmente, pela difusão tecnológica. Ela está permitindo a criação de uma diversidade de bens e produtos. Pequenas empresas estão ganhando mercados, antes inacessíveis. E isso está ocorrendo porque as mudanças estão impondo um novo ambiente econômico, político e social, dentro do qual o futuro dos negócios será bem diferente do passado e de maneira fundamentalmente imprevisível.

Assim pode-se dizer que a atual política econômica está deliberadamente impondo as empresas brasileiras um padrão de competição, ao qual não estavam habituadas. É preciso olhar com um pouco mais de atenção as influências que o câmbio pode ter no desempenho de uma economia como a do porte da brasileira. É verdade que o que a política monetária e comercial são fundamentais para que alcancemos o crescimento econômico, o câmbio exerce um papel crucial na definição desse objetivo. Mas não há uma correlação simples e direta entre câmbio e prosperidade econômica. A nossa experiência demonstra que o controle do câmbio serve apenas para potencializar os custos das transações econômicas, ao mesmo tempo que reduz a eficiência dos processos produtivos, o que prejudica a inserção internacional do Brasil no cenário internacional. Ademais, num processo de globalização econômica onde os capitais internacionais se movimentam com velocidades desconhecidas, graças às tecnologias de informações, "os controles cambiais no Brasil e no mundo de hoje são expedientes burocráticos que oneram custos privados e públicos.." (Freitas, 1996).

Logo, a busca da competitividade exige das empresas exatamente o caminho inverso que muitas seguiram, no passado recente. A conjugação de instrumentos de política econômica implementados pela equipe econômica provocou uma verdadeira mudança no cenário competitivo brasileiro. O que é ótimo para a sociedade, pois o fechamento da economia eliminava a concorrência, o que desobrigava as empresas a investirem em novas tecnologias e aticava fogo no processo inflacionário, já que quaisquer custos eram repassados automaticamente para os preços. Esse era o quadro, até há pouco tempo. Investimentos, tanto internos como externos eram raros, já que não havia estímulos para competir. E,

como sabemos, o único fato que explica a permanência das empresas na arena da competição é a sua participação no mercado. Para tanto é necessário liberdade para que os capitais se movimentem. Essa é uma condição essencial para aumentarmos a taxa de investimentos na economia brasileira. Não há mágica. É claro que muitas empresas não gostam da concorrência, acostumadas que estavam a operarem em uma economia fechada. Entretanto, ela é salutar para a competitividade de um firma, segmento econômico, ou mesmo uma nação.

E, nesse processo, o que importa é saber escolher bem os competidores.

Porter (1992) descreveu, no seu clássico "Vantagem Competitiva-: Criando e sustentando um desempenho superior" (p.188), as vantagens de selecionar bons concorrentes. Seus benefícios podem ser sumarizados, da seguinte forma:

- a) amplia a vantagem competitiva;
- b) melhora a atual estrutura industrial;
- c) ajuda no desenvolvimento do mercado; e
- d) detêm a entrada de novos concorrentes.

Os benefícios que podem advir de uma correta compreensão da concorrência irão depender de cada estratégia particular seguida pela empresa. E, quanto mais concorrência houver, melhor para todos, inclusive para a força de trabalho, pois, quando uma empresa perde uma fatia de mercado, por menor que seja, é a força de trabalho que sofre seus efeitos negativos. Sua tradução mais imediata é a queda do nível de emprego. É verdade que novas tecnologias ainda não conseguiram criar novos empregos para milhões de trabalhadores. Elas estão ceifando dezenas de profissões. Entretanto, para que não nos tornemos ludistas, é necessário observar que as vantagens propiciadas por elas à humanidade são maiores que as desvantagens. Elas estão, por exemplo, diminuindo o tempo de fabricação de produtos e, com isso, também os custos que são repassados aos clientes, mas estão pressionando, por outro lado, que os governos invistam mais em educação. O mesmo está ocorrendo com os sindicatos. Agora, não basta mais lutar somente por aumentos de salários, é necessário incluir na pauta de negociação com as empresas, cláusulas que garantam o acesso do trabalhador a programas de aperfeiçoamento de mão-de-obra. As informações estão sendo colocadas à disposição de muito mais pessoas do que no passado. Elas também estão aumentando as horas de lazer e criando novos serviços. O tempo gasto na preparação de uma "refeição principal, nos E.U.A, era, por exemplo, 2h30, em 1954; hoje, a mesma refeição é feita em 15 minutos". Não. Isso não é retórica. Tal façanha só se tornou possível com a fabricação em larga escala e a preços acessíveis do forno de microonda. ( Sculley, 1995).

## CONCLUSÃO

No jogo da competitividade, o custo unitário do trabalho em dólares tem uma importância decisiva. Ele determina a "saúde" de uma empresa. Buscar sua redução é uma tarefa que os executivos devem perseguir. Entender o que os tornam mais caros, comparativamente a outros países, é vital para se manter na competição.

Para tanto é bom que se saiba que os fatores que determinam esse custo são: o salário real, a tecnologia, a relação entre os índices de preços ao consumidor e atacado da indústria e o preço dos produtos industrializados em dólares. Olhar apenas a relação entre salário real e o câmbio é insuficiente para explicar a competitividade das empresas, pois a força do poder está mudando: agora, temos cliente de menos para muitos fabricantes. É por essa razão que as empresas estão sendo induzidas à busca da competitividade, elas estão descobrindo que ser competitivo significa fazer as coisas mais depressa e com um custo cada vez menor. Esse "real time" é o que move as empresas atualmente. Elas não querem ser surpreendidas com os sinais do fracasso, que antes não viam. Assim, elas precisam, cada vez mais, descobrir por que os preços sobem mais rapidamente do que a inflação. Sabem que não podem mais ter um elevado giro de clientes, sem saber por que isso está acontecendo. Para finalizar, é bom saber que os novos competidores não estão jogando pelas regras antigas. As novas regras incluem oferecer o produto ou o serviço com o melhor valor no seu mercado; satisfação total de outras dimensões de valor; e, melhorar, ano a ano, o valor proposto. É isso, entre outros motivos, que está levando muitas empresas ao seleto grupo de empresas de "classe mundial".

Assim, a dor que as mudanças estão provocando é forte; porém, não fazê-las é muito mais dolorido. Essa é a lição que muitas empresas estão aprendendo ainda que contra a vontade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L. G., *Competitividade e recursos humanos*. In: Revista de Administração, v.27, n.4, SP,1992, 16-29.
- ANSOF, H.I., *A nova estratégia empresarial*, São Paulo: Atlas,1990.
- FREITAS C. E., *Liberdade Cambial no Brasil*. In: O Brasil e a Economia Global, Baumann. R. (org.) Rio de Janeiro: Campus, 1996, p.99
- GUIMARÃES, A. E. *Acumulação e Crescimento da Firma: Um Estudo de Organização Industrial*, Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.
- LOPES, J. C., *Os problemas são bem-vindos*, In Revista Distribuição, São Paulo: LM,1996, p.82.
- PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*, Rio de Janeiro: Campus, 1992
- SCULLEY, J., *Como Desenvolver Estratégias Vencedoras de Management e Power Marketing para Obter a Liderança de Mercado na Era da Informação*, Seminário Internacional, 1995, realizado pela HSM, p22.
- ZINI, Jr. Álvaro A. In: *O Brasil e a Economia Global*, Baumann. R. (org.) RJ, campus, 1996, p 130.