

PADRÕES, ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO E COMPETITIVIDADE

Dirceu Grasel¹

RESUMO: Este trabalho mostra que o aumento da competição internacional e o aumento do grau de exigência dos consumidores estabeleceram novos parâmetros de competição, gerando, por sua vez, inconsistências para os parâmetros tradicionais de tomada de decisão. Neste sentido, objetiva-se contribuir para o debate sobre a nova visão de competitividade, baseada em padrões de competição e destacar a necessidade de incorporação desses aspectos nas decisões empresariais. Conclui-se que, no contexto atual, estratégia baseada exclusivamente no mínimo custo deixa de ser regra geral para tornar-se estratégia aplicável a determinados tipos de estruturas industriais, embora esse nunca possa ser menosprezado. Em produtos de elevado valor agregado, geralmente os setores mais dinâmicos da economia, qualidade e preço baixo se tornaram requisitos mínimos para a sobrevivência no mercado e as estratégias empresariais devem levar em conta os padrões de concorrência da indústria, definidos pelos seus clientes.

Palavras Chaves: Padrões e estratégias de competição e competitividade.

I. Introdução

No contexto atual, quando nos referimos à competição e competitividade, estratégia baseada exclusivamente no mínimo custo deixa de ser regra geral para tornar-se estratégia aplicável a determinados tipos de estruturas indústrias. Em produtos de elevado valor agregado, geralmente os setores mais dinâmicos da economia, qualidade e preço baixo se tornaram requisitos mínimos para a sobrevivência no mercado e as estratégias vencedoras devem levar em conta os padrões de concorrência definidos pelos seus clientes.

¹ Professor Adjunto do Departamento de Economia da UFMT e Doutor em Engenharia de Produção;

Existe percepção crescente por parte dos pesquisadores e traduzida na literatura especializada de que o aumento da competição internacional e o aumento do grau de exigência dos consumidores estabeleceram novos parâmetros de competição, gerando, por sua vez, inconsistências para os parâmetros tradicionais de tomada de decisão. Neste sentido, o presente trabalho contribui para o debate sobre a nova visão de competitividade baseada em padrões de competição e destaca a necessidade de incorporação desses aspectos nas decisões empresariais.

II. Evolução do Referencial Teórico Sobre Concorrência e Competitividade

Os economistas têm se dedicado muito mais em estudar as estruturas de mercado e as formas de concorrência do que propriamente as condições que a empresa precisa para competir. Assim, a escola neoclássica assume a livre concorrência como a estrutura de mercado predominante e pressupõe em seus modelos de concorrência perfeita: (i) a existência de grande número de vendedores e compradores, que não atuam conjuntamente; (ii) que o produto seja homogêneo e divisível; (iii) livre entrada e saída de vendedores do mercado ou movimentação do fluxo de capital e (iv) que todos os participantes (empresas e consumidores) têm acesso gratuito às informações relacionadas aos produtos e preços. Dado que os produtos supostamente são homogêneos, esta escola estabelece que o preço constitui o fator essencial de competição (as empresas concorrem exclusivamente pelo preço) e que este é definido pelo mercado, tendo o produtor ou consumidor isoladamente pouco poder de determinação do mesmo e a gestão empresarial visa atingir os níveis de produção que proporcione a maximização dos resultados para o preço definido pelo mercado (Ferguson, 1986).

A noção de concorrência perfeita não retrata o comportamento real das empresas, especialmente quanto à rivalidade na fixação dos preços em relação ao processo inovativo (importante instrumento de diferenciação) e no que se refere à possibilidade de cooperação. Nesse contexto:

As teorias econômicas clássicas sobre competição empresarial são tão simplistas e estereis que têm sido menos contribuições do que obstáculos à compreensão do assunto. (...) O seu sistema de referência é a 'concorrência perfeita', uma abstração teórica que nunca existiu e nunca poderia ter existido (Henderson, 1998:9).

Sobre este mesmo fato Ansoff (1997:xv) afirma que *a teoria microeconômica da empresa não é suficientemente rica para explicar processos estratégicos.*

Estudos enquadrados no campo da organização industrial, ramo da economia voltado para o estudo das estruturas de mercado e as formas de concorrência, indicam a existência de mais de uma estrutura de mercado e formas de competição, as quais não necessariamente se sustentam no preço. Incorporam-se, assim, duas novas estruturas de mercado na análise, o oligopólio e o monopólio (e variantes destes) e suas respectivas formas de competição.

Dentre esses trabalhos merecem destaque os de Shumpeter (1988) que crítica o estado estacionário e linear apresentado pela escola neoclássica e atribui um comportamento essencialmente dinâmico para a economia. Essa dinâmica é facilmente perceptível ao se incorporar os efeitos do progresso tecnológico, segundo ele. Afirma, por outro lado, que o crescimento econômico e o progresso tecnológico não são impulsionados pela concorrência através do preço e entre pequenas empresas, mas através das grandes empresas e com o objetivo de, justamente, esquivar-se da concorrência via preço. Basicamente, essas empresas ou oligopólios diferenciados não concorrem via preço, mas através de inovações que permitam diferenciar seus produtos.

O trabalho de Labini (1988) também merece destaque. Estudioso dos oligopólios, Labini identifica tendência de concentração dos capitais, o oligopólio como estrutura de mercado predominante e a estratégia de diferenciação dos produtos como fator competitivo a ser destacado nesta estrutura de mercado. Labini sustenta também que, nesses casos, a inovação tecnológica assume papel importante, reduzindo custos através da produção em escala (no caso da concentração) e aumentando a atratividade dos produtos (no caso da diferenciação). Esta tendência indica que a concorrência através do preço deixou de ser o único ou até,

em alguns setores, o fator competitivo mais importante. No entanto, não ser o fator de competição mais importante não significa dizer que o preço pode ser completamente ignorado.

Nesse sentido, por exemplo, em mercado que apresenta a inovação como principal fator de competição (ex. os computadores): um produto que apresenta baixa incorporação tecnológica, mesmo sendo imbatível no preço, terá dificuldades para permanecer no mercado. O preço será fator competitivo decisivo somente quando dois produtos absolutamente iguais, sob a ótica do consumidor (mesma qualidade, mesmo nível tecnológico etc.) possuírem preços diferenciados. Considerando a racionalidade perfeita do consumidor, a opção seria pelo produto de menor preço.

Machline (1994:100) acredita que a gestão industrial vem sofrendo grandes mudanças, para ele:

Nenhum setor da administração de empresas tem sofrido nas últimas décadas tantas e tão profundas mudanças quanto a gestão industrial. A exacerbação da concorrência, o advento de novas tecnologias e o surgimento de novos paradigmas, ensinaram às empresas que elas são eminentemente mortais.

À medida que as barreiras ao comércio internacional caem e a interferência dos governos nacionais diminui, observa-se aumento na competição, tanto em âmbito nacional quanto internacional e, conseqüentemente, mudanças radicais nas bases de competição (Montgomery e Porter, 1998 e Gonçalves, 1994). Qualidade e custos baixos, considerados como inovadores nos anos 80 para obtenção de vantagens competitivas, hoje são vistos como requisitos mínimos de sobrevivência em quase todos os setores (Motta, 1995). Estratégias bem fundamentadas deixaram de ser vistas como luxo e se transformaram em necessidade imperativa (Montgomery e Porter, 1998).

Com a popularização do conceito de qualidade, através da indústria japonesa, tal paradigma se tornou importante fator de sucesso no mercado e, ao mesmo tempo, reforçou as preocupações sobre os custos, fazendo com que as empresas passassem a competir, ao mesmo tempo, em preço e qualidade. Neste sentido, com a evolução das estratégias baseadas na relação custo/preço, empresas que competiam exclusivamente por preço

ou por qualidade começaram a enfrentar forte concorrência, sinalizando, por um lado, que o desempenho adequado em qualidade seja acompanhado de aumentos na eficiência produtiva e, por outro, a eficiência produtiva seja acompanhada por melhoria na qualidade do produto (Fleury, 1994). Ou seja, se a qualidade é elemento de diferenciação então a mesma deve ser buscada via prática do menor custo e isto significa forte tendência à competição através do preço e da diferenciação.

Outro fator competitivo também bastante evidente é a flexibilidade do processo produtivo. Diante das mudanças do mercado, a empresa deve ser capaz de reconfigurar-se rapidamente, o que exige agilidade no desenvolvimento de novos produtos e serviços, sistemas flexíveis e adaptáveis de produção e incentivos para trabalhos em equipes. Associado a isso se torna necessário redefinir a relação entre fornecedores, distribuidores e clientes, buscando parcerias ao longo da cadeia de valor² (todas as atividades que vão desde a criação, produção, comercialização e distribuição do produto), com estratégias conjuntas e de cooperação, visando antecipar as necessidades dos clientes (Motta, 1995).

Contudo, não existe prescrição universal para o sucesso. Em termos gerais, entende-se que *“é a criação e a manutenção de capacidades diferenciadoras que estão no centro da estratégia bem-sucedida”* (Kay, 1996:391). Para Prahalad e Hamel (1998:294), a empresa deve ser capaz *“de embutir uma funcionalidade irresistível nos produtos, ou melhor ainda, criar produtos de que os clientes necessitam mas não imaginaram ainda”*. Na verdade, criou-se grande número de fatores competitivos, ao mesmo tempo em que nem todos os fatores são igualmente importantes. Cada tipo de empresa possui os seus fatores competitivos, definidos a partir do padrão de competição do setor (Kupfer, 1991).

Outros aspectos relacionados com as estratégias competitivas são as capacidades e os recursos internos de uma empresa. Copiar as estratégias dos líderes, que certamente são estratégias bem sucedidas, sem considerar a realidade interna da empresa, dificilmente tem fornecido

² Para consultar veja Porter (1992).

resultados adequados (Prahalad e Hamel, 1985 e Robert, 1998). Logo, antes de formular suas estratégias é prudente que a empresa investigue suas habilidades para implementá-las com sucesso.

Observe na tabela 1 abaixo como Fleury e Muscat (1992) *apud* Fleury (1994) descrevem a evolução das estratégias competitivas. Destaca-se, especialmente, o surgimento de novas formas de competição no decorrer do tempo. Em primeiro momento a competição predominante era o preço, o que exigia estrutura de produção otimizada de forma a reduzir custos de produção. Com a evidência de novos padrões de competição, novas e mais complexas formas de competição foram surgindo.

TABELA 1 – Evolução das Estratégias de Competição Baseadas em Manufatura

Custo	Custo	Custo	Custo	Custo
	Qualidade	Qualidade	Qualidade	Qualidade
		Tempo	Tempo	Tempo
			Flexibilidade	Flexibilidade
				Originalidade
				(Inovação)

FONTE: Adaptado de Fleury (1994:23)

É necessário lembrar também que um fator de competitividade se transforma em vantagem competitiva somente quando os clientes reconhecem situação diferenciada em relação aos concorrentes. É a partir do juízo de valores dos clientes que se definirá o que vêm a ser diferencial competitivo (Zaccarelli, 1995). Por conseguinte, uma estratégia bem sucedida precisa superar a dos concorrentes e, principalmente, atender às expectativas e necessidades reais dos clientes. Olhar de perto as necessidades do cliente foi e sempre será a estratégia mais apropriada para gerar vantagens competitivas sustentáveis (Ohmae, 1998).

Neste sentido, uma empresa pode apresentar vários aspectos positivos, que, no entanto, assumem relevância apenas se se constituírem vantagens competitivas efetivas. Assim, por exemplo, não basta que a empresa tenha um quadro de trabalhadores altamente motivado se isto não puder ser convertido em vantagem efetiva (Zaccarelli, 1995).

Kay (1996), em suas pesquisas, identificou que as empresas bem sucedidas atribuem pesos diferenciados ao retorno para os acionistas, à maximização dos lucros e ao desenvolvimento dos negócios. Verificou ainda que as empresas consideram essencial conhecer os mercados, motivar empregados e exigir altos padrões dos fornecedores e distribuidores. No entanto, embora estes argumentos sejam verdadeiros, não explicam o sucesso empresarial, que, na verdade, depende da fabricação do produto certo, por preço adequado e na época certa. Diante disto, Kay concluiu que o sucesso empresarial deve ser medido pela capacidade da empresa de agregar valor. Supõe, portanto, que a finalidade de toda empresa é estabelecer conjunto de relações que maximizem o valor agregado. Quando um projeto é consistente com a estratégia de competição da firma ele contribui com esta maximização de valor agregado.

No que se refere ao juízo de valor dos clientes, a literatura mostra que o valor total percebido é obtido pelo diferencial entre o benefício e o preço percebido pelo cliente. Logo, é necessário que o benefício supere o preço para que o cliente perceba o valor no produto, isto é, para que a empresa seja competitiva, o valor percebido pelo cliente deve ser positivo. Motta (1995) destaca os seguintes atributos que formam o juízo de valor do cliente: qualidade; confiabilidade; conveniência; praticidade; beleza; *status* e garantia do produto. Com enfoque voltado para os serviços, Gianesi e Corrêa (1996) sustentam que o cliente avalia os serviços a partir da comparação entre as expectativas prévias e a percepção formada durante e após a prestação de serviços. Além dessas expectativas, as necessidades dos clientes também influenciam sua avaliação, conduzindo à obrigatoriedade de se atender tanto às expectativas quanto às necessidades dos clientes.

III. Evolução do Termo Concorrência à Competitividade

Há aproximadamente vinte anos era a noção de concorrência que predominava na literatura de gestão empresarial ou de organização industrial. Entre o final dos anos 70 e o início dos 80, este conceito passou a ser acompanhado, complementado ou até substituído pelos conceitos de competitividade e vantagens competitivas. Ainda que não se tenha consenso quanto ao marco histórico que caracteriza tal mudança,

para alguns autores, como Zaccarelli (1995), foi o livro de Michael Porter³: *Estratégias Competitivas*, escrito em 1980, que representou o mais relevante esforço teórico para a consolidação dos novos conceitos.

O termo concorrência, algumas vezes com conotação negativa, por representar disputa, confronto etc., acaba sendo cada vez mais substituído, às vezes erroneamente, pelo de vantagens competitivas, que tem conotação positiva, é mais abrangente e, pode incorporar, inclusive, a idéia de cooperação, não muito usual quando o predomínio era do termo concorrência.

No entanto, Contador (1995b) afirma que na literatura que aborda aspectos relacionados com a competitividade empresarial é comum observar-se imprecisões de ordem conceitual, sobretudo no que se refere aos meios (armas da competição) e fins (campo de competição) que conduzem à competitividade, tratados indistintamente como estratégias. Por campo de competição⁴, Contador (1995a) refere-se ao atributo perceptível e que interessa ao consumidor, enquanto que armas de competição são os meios⁵ que a empresa utiliza para obter vantagem competitiva em campo de competição qualquer (Contador 1995b).

As armas da competição não interessam ao consumidor. Este não quer saber se a empresa na qual compra seus produtos possui elevada produtividade ou se seu custo de produção é baixo ou elevado. Neste aspecto, analisa apenas se esta (a empresa) possui o preço que melhor lhe convém, se considerarmos um padrão de competição baseado em preço. Da mesma forma, ao consumidor não importa o índice de rejeição, mas a qualidade final do produto oferecido ao mercado. Armas de competição são, portanto, os meios ou estratégias utilizados para atingir os fins (obter vantagens no campo (padrão) de competição em que atua). No entanto, nos exemplos citados, importa destacar que a empresa precisa ter qualidade de processo para estar em condições de oferecer produto de qualidade e produtividade, para poder oferecer o produto pelo menor

3 Caracteriza as forças de concorrência e as formas de enfrentá-la. Analisa os efeitos que a concorrência tem sobre as empresas e as formas como estas podem enfrentá-la. Consulte também Porter (1998).

4 Campo de competição será considerado sinônimo de padrão de competição, conforme definição de Kupfer (1991).

5 Neste trabalho, armas de competição, ou meios para atingir os objetivos será sinônimo de estratégia ou estratégias competitivas.

preço. Para cada campo de competição existem algumas armas ou estratégias que lhe são mais adequadas (Contador 1995a).

No que se refere às “estratégias de competição”, vale ressaltar que o termo estratégia nasceu em berço militar e ficou conhecido como a arte dos generais ou a arte de empregar forças militares para alcançar os objetivos determinados pela política. A partir da primeira guerra mundial a noção “estratégia” se generaliza e começa a ser utilizada por estadistas, políticos, sociólogos e economistas (Mota, 1995).

Mais recentemente o termo estratégia assumiu importância crescente na gestão empresarial, constituindo-se na arte de utilizar corretamente os recursos físicos, financeiros e humanos, com o propósito de minimizar os problemas e maximizar as oportunidades do ambiente da empresa, sendo definida como caminho ou meio estabelecido e adequado para alcançar os objetivos da empresa (Oliveira, 1988) ou como a busca deliberada de plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa (Henderson, 1998).

A sistematização das idéias modernas sobre estratégia, como conceito que articulou um pensamento gerencial holístico é devida a Kenneth R. Andrews e C. Roland Christensen. Esses autores “*viram a estratégia como a idéia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma empresa e relacionava suas atividades com o ambiente externo*” (Montgomery & Porter, 1998). Esses autores atribuem ainda os avanços e refinamentos práticos e teóricos mais expressivos e a popularização das estratégias nas empresas para Igor Ansoff, Alfred D. Chandler Jr., Peter Drucker, lista em que Porter deve ser incluído.

As divergências quanto à consistência do conceito de competitividade são de outra ordem. A ênfase recai sobre o caráter dinâmico que este conceito necessariamente deveria expressar quando relacionado ao contexto atual. As várias definições de competitividade podem ser agrupadas em duas famílias, que procuram relacionar competitividade às características apresentadas por uma firma ou por um produto. Para os “desempenhistas”, esta se expressa na participação no mercado, geralmente no montante das exportações de uma empresa (Kupfer, 1991). Desse modo:

A vantagem deste conceito está na facilidade de construção dos indicadores (...). É ainda o conceito mais amplo de competitividade, abrangendo não só as condições de produção como todos os fatores que inibem ou ampliam as exportações de produtos e/ou países específicos, como as políticas cambial e comercial, a eficiência dos canais de comercialização e dos sistemas de financiamento, acordos internacionais e estratégias das firmas transnacionais (Haguenauer, 1989:1).

Para os autores que definem competitividade a partir de eficiência ou “eficientistas”, esta resulta da noção de eficiência do processo produtivo ou na relação insumo/produto, expressa em produtividade, preço e qualidade ou tecnologia, valores objetivos e comparável com informações dos concorrentes (Kupfer,1991). Uma das formas de avaliar a competitividade baseada neste conceito é o preço. Neste caso, seriam competitivas as empresas que apresentam, por exemplo, preços menores do que os praticados no comércio internacional.

Estas formas de avaliação apresentam alguns problemas, entre os quais merece destaque o fato de que a estrutura de subsídios e outros mecanismos de incentivo à exportação distorce os resultados, tendo em vista que uma empresa, devido aos benefícios e incentivos que dispõe e não da eficiência do seu processo produtivo, pode ampliar as suas exportações ou praticar preços inferiores aos praticados no comércio internacional (Haguenauer, 1989).

Considerando estes aspectos, os neoschumpeterianos⁶ criticam ambas as versões, enfatizando especialmente o seu caráter estático, por se comparar elementos que se verificam em momentos distintos. A participação no mercado e a produtividade consistem em grandezas que somente podem ser definidas e quantificadas a *posteriori*. Logo, toma-se o efeito pela sua causa e reduz-se a competitividade a sinônimo de desempenho e eficiência. Desta forma, tanto o desempenho quanto à eficiência são fatores *ex-post* definidos pelas estratégias competitivas (*ex-*

⁶ Para maiores detalhes confira Kupfer (1991) e Coutinho & Ferraz (1994).

ante) implementadas em momento anterior⁷. Além disto, é necessário destacar que:

Estão superadas as visões econômicas tradicionais que definiam a competitividade como uma questão de preços, custos (especialmente salários) e taxa de câmbio. Esta concepção levou, no passado, a políticas centradas na desvalorização cambial, no controle dos custos unitários de mão-de-obra e na produtividade do trabalho, com o objetivo de melhorar a competitividade das empresas em cada país. Nas duas últimas décadas, os países que se mostraram competitivamente vitoriosos (Alemanha e Japão⁸) afirmaram-se no mercado internacional, apesar de terem experimentado fortes incrementos nos seus custos salariais e de terem enfrentado longos períodos de relativa sobrevalorização cambial (Coutinho e Ferraz, 1994:16).

Sendo assim e, de acordo com os neoschumpeterianos, é no processo de decisão estratégica que deve se buscar os elementos centrais para a definição do referencial teórico de competitividade. No entanto, como existe o fator incerteza em relação ao futuro e esse tem reflexos na avaliação precisa das estratégias competitivas (pela impossibilidade do pleno conhecimento das estratégias dos concorrentes e do próprio padrão de concorrência vigente), as firmas estabelecem suas estratégias competitivas a partir de suas experiências passadas e da avaliação em relação ao futuro. Destarte, a firma é ou não competitiva de acordo com a precisão da sua avaliação sobre os riscos e incertezas em relação ao futuro do padrão setorial de concorrência, isto é, da qualidade de sua gestão estratégica, incluindo a definição da trajetória e do ritmo do crescimento.

Haguenauer (1989) sugere que análise mais abrangente deve considerar conjunto de variáveis, tais como a avaliação da organização da produção, do padrão de concorrência do setor em que a empresa está

7 Os termos *ex-ante* e *ex-post* se referem a uma noção de tempo em que um fenômeno ocorre quando relacionado com outro fenômeno.

8 O fato de a economia japonesa estar em crise desde a década de 90, não descaracteriza esta versão. De fato, as estratégias adotadas por estas economias foram bem sucedidas por vários anos. As atuais dificuldades da economia japonesa vêm, contudo, confirmar que os padrões e estratégias de competição são dinâmicos.

inserida, do tamanho médio das plantas em relação às tecnologias mais modernas, do aproveitamento de economias de escala/escopo, do nível de utilização dos fatores de produção e de outras variáveis que afetam a eficiência industrial, às vezes variáveis específicas de cada empresa. Portanto, para os neoschumpeterianos:

O sucesso competitivo passa, assim, a depender da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas, em um processo em que cada produtor se esforça para obter peculiaridades que o distingam favoravelmente dos demais, como, por exemplo, custo e/ou preço mais baixo, melhor qualidade, menor lead-time, maior habilidade de servir à clientela, etc. Contexto no qual, a inovação é o motor do desenvolvimento, o fator de grande peso na sobrevivência das empresas em um ambiente competitivo (Coutinho e Ferraz, 1994:11 e 18).

No trabalho aqui proposto, a definição de competitividade relaciona-se ao conceito de competitividade desenvolvido pelos neoschumpeterianos e apresentado por David Kupfer⁹ como sendo a adequação das estratégias adotadas pelas firmas em relação ao padrão de concorrência vigente na(s) indústria(s) considerada(s), no qual, em termos genéricos, a inovação é o elemento dinâmico e determinante do padrão de concorrência. Diante disso, cabe ao setor estratégico da empresa ou a administração estratégica identificar o(s) elemento(s) dinâmico(s) que define(m) o padrão de concorrência da sua indústria. Sendo assim, a definição das estratégias competitivas depende do contexto competitivo em que a empresa se situa, isto é, do padrão de concorrência ou campo de competição de sua indústria, conforme define Contador (1995a).

Desse modo, competitividade será definida *como a capacidade da empresa em formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado* (Ferraz, Kupfer & Haguenuer, 1995:3), enquanto as estratégias competitivas são os meios que a empresa utiliza na busca da competitividade (Oliveira, 1988), conceito idêntico ao de armas de competição desenvolvido em Contador (1995b).

⁹ Para consulta verifique Kupfer (1991).

Esta definição de competitividade implica nova forma de tomada de decisão, que devem ser um instrumento de manutenção e geração de vantagens competitivas sustentáveis e, logo, qualquer decisão deve estar de acordo com as características e especificidades do padrão de competição da indústria em que a empresa se situa. O que evidencia o pressuposto básico de que a trajetória e o ritmo de crescimento da firma deve levar em conta ou ser guiado pelo padrão de concorrência da indústria.

IV. Comentários Finais

Procurou-se destacar que atualmente existem vários padrões de competição e que as decisões das empresas devem estar voltadas para a criação e manutenção de vantagens competitivas, que, em alguns casos, pode até ser a otimização do processo produtivo, através da produção em escala para obter redução dos custos e praticar preços menores.

No entanto, novos padrões de competição surgiram no final do século passado, com o aumento das exigências dos consumidores e da competição internacional, estabelecendo novas estratégias de competição, que nem sempre estão associadas à escala de produção, com objetivo de reduzir custos de produção e preço final dos produtos. O enfoque pode ser, entre outros: inovação qualidade, flexibilidade, conduta social e ambiental adequada, objetivadas isoladamente ou conjuntamente, de acordo com o que o consumidor valoriza no produto ou serviço que está sendo oferecido.

Este trabalho mostra que, no contexto atual, existem vários tipos de estratégias competitivas e que a importância de cada uma delas para o desempenho da empresa é definida pelo padrão de competição da indústria. Sobre esse aspecto, as estratégias de qualidade, inovação, flexibilização do processo produtivo, conduta social e ambiental adequada e cooperação, vêm adquirindo ênfase crescente.

V. Referências Bibliográficas

- ANSOFF, H. I. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- CONTADOR, J. C. *Armas da Competição*. Revista de Administração, São Paulo: USP, v. 30, n. 2, p.50-64, abr./jun., 1995b.
- _____. *Campos da competição*. Revista de Administração, São Paulo: USP, v. 30, n. 1, p.32-45, jan./mar., 1995a.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (Org.) *Estudo Sobre a Competitividade da Indústria Brasileira*. 2. ed., Campinas: Papirus/Unicamp, 1994.
- FERGUSON, C. E. *Microeconomia*. 9. ed., Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1986.
- FERRAZ, J.K.; KUPFER,D.; HAGUENAUER, L. *Made in Brazil: Desafios Competitivos Para a Indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- FLEURY, A.; MUSCAT, A. R. *Sistemas e indicadores de qualidade e produtividade na indústria brasileira*. São Paulo: Fundação Vanzolini, 1992.
- FLEURY, A. *Qualidade, produtividade e competitividade: abordagem comparativa entre França e Brasil*. Revista de Administração, São Paulo: USP, v. 29, n. 2, p.20-31, abr./jun., 1994.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.
- GONÇALVES, R. *Transformações Globais: Empresas Transnacionais e Competitividade Internacional do Brasil*. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1994 (textos para discussão n. 320).
- GUIMARÃES, E. A. *Acumulação e Crescimento da Firma: Um Estudo das Organizações Industriais*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- HAGUENAUER, L. *Competitividade: conceitos e medidas: uma resenha da bibliografia recente, com ênfase no caso brasileiro*. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1989 (textos para discussão n. 211).
- HENDERSON, B. D. *As origens da estratégia In Montgomery, e Porter. Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, p 03-09, 1998.
- KAY, J. *Fundamentos do Sucesso Empresarial: Como as estratégias de negócio agregam valor*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

- KUPFER, D. *Padrão de Concorrência e Competitividade*. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1991 (textos para discussão n. 265).
- LABINI, P. S. *Oligopólio e progresso técnico*. 3. ed., São Paulo: Nova Cultural, 1988 (Coleção os Economistas).
- MACHLINE, C. *Evolução da administração da produção no Brasil*. In: Revista de Administração de Empresas, São Paulo: FGV, v. 34, n. 3, p.91-101, mai./jun., 1994.
- MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva (introdução)*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MOTTA, R. *A busca da competitividade nas empresas*. In: Revista de Administração de Empresas, São Paulo: FGV, v. 35, n. 1, p.12-16, mar./abr., 1995.
- OHMAE, K. *Voltando à estratégia*. In: Montgomery, e Porter. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, p 67-81, 1998.
- OLIVEIRA, D. de P. R. *Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora*. São Paulo: Atlas, 1988.
- PORTER, M. E. *Como as forças competitivas moldam a estratégia*. In: Montgomery & Porter. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, p 11-27, 1998.
- _____. *Estratégia Competitiva: Técnicas Para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. *Strategic Intent*. In: Harvard Business Review, p.63-76, May.June, 1985.
- _____. *A Competência Essencial da Corporação*. In: Montgomery & Porter. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, p 293-316, 1998.
- ROBERT, M. *Estratégia: Como Empresas Vencedoras Dominam a Concorrência*. São Paulo: Negócios, 1998.
- SCHUMPETER, J. *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*. 3. ed., São Paulo: Nova Cultural, 1988 (Coleção Os Economistas).

ZACCARELLI, S. B. *A nova ideologia da competição*. In: Revista de Administração de Empresas, São Paulo: FGV, v. 35, n. 1, p.14-21, jan./fev., 1995.