

# INDICADORES DE COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL PARA A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

**Adilson Caldeira**

Mestre em Administração – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (USP);  
Professor – Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas (Mackenzie);  
Professor – Faculdades Santa Rita de Cássia;  
Professor – UNINOVE.  
[adcal@uninove.br](mailto:adcal@uninove.br)

## **Resumo**

As constantes mudanças do ambiente desafiam as organizações à formulação de estratégias que lhes confirmem competitividade e lhes permitam sobreviver, adequando-se aos padrões de conduta praticados em seu meio de ação. Empresas são consideradas competitivas se obtêm resultados satisfatórios a partir de práticas aceitas e valorizadas no ambiente em que atuam, motivo pelo qual muitas procuram referenciar-se nos exemplos de sucesso. O objetivo principal deste estudo é identificar fontes de informação para avaliação da competitividade na economia internacional e analisar as referências aos padrões de comportamento empresarial competitivo no Brasil. Recorreu-se a fontes de informação bibliográfica complementada por pesquisa qualitativa exploratória sobre a disponibilidade de dados setoriais potencialmente utilizados pelas empresas na identificação de sua competitividade. Como principais resultados, destacam-se o resgate da atual discussão conceitual sobre a competitividade empresarial e suas formas de avaliação e a identificação de fontes de dados disponíveis no Brasil e em outros países que a possibilitam.

## **Palavras-chave**

*Competitividade. Desempenho estratégico. Estratégia. Mensuração.*

CALDEIRA, Adilson. Indicadores de competitividade empresarial para a formulação de estratégias. *Revista Gerenciais*. v. 3, p. 87-99. São Paulo: UNINOVE, out. 2004.

## Business competitiveness indicators for strategy formulation

### Abstract

Constant environmental changes are challenges to organizations survival and competitiveness, as a result of its capability to develop strategies that follow the standard behavior of other players. Companies are considered competitive if they reach positive results due to actions accepted and recognized in the environment they work, that is why most of them try to follow successful cases as behavior models. The main objective of this study is to identify sources of information in order to evaluate the international economy competitiveness and analyze the references to the competitive business behavior patterns in Brazil. It was used bibliographic information sources complemented by exploratory qualitative research about the sector data availability used by companies during the identification of their competitiveness. As main results, one can stand out the recovery of the present conceptual discussion on business competitiveness and its evaluation procedures, as well as the identification of data sources available in Brazil and other countries.

### Key words

*Competitiveness. Measurement. Strategic performance. Strategy.*

## 1. Introdução

Como elemento intrínseco à capacidade de competir, as organizações necessitam manter-se atentas às mudanças ocorridas no ambiente. O estudo da estratégia empresarial vem evoluindo à medida que o próprio ambiente evolui e desafia as empresas a se adequarem à crescente competitividade ditada pela internacionalização dos negócios.

Nessa linha, destaca-se na ciência administrativa a abordagem de posicionamento, em que se discute a vantagem competitiva das indústrias (PORTER, 1990) e das nações (id., 1993), a partir de cinco tipos de forças competitivas: poder dos clientes e fornecedores, ações da concorrência, possibilidade de entrada de novos concorrentes ou de produtos ou serviços substitutos.

Acrescentando, como força complementar, a interferência do governo, há autores a sustentar que, no Brasil, onde essa interferência nos diversos setores de atividade é maior que em países mais desenvolvidos, essa força adquire especial importância:

Atualmente, a interferência é menor, mas tivemos por muitos anos tabelamento de preços de determinados produtos que chegava a ser abaixo do custo levando até o produtor a esconder o seu produto, como foi o caso do gado de corte no plano cruzado. (ALMEIDA, 1999, p. 7).

Esse fator pode caracterizar-se como de extrema importância para um posicionamento estratégico, levando a empresa a uma mudança de setor de atuação, como, por exemplo, uma operadora de planos de saúde que passe a dar preferência à venda de planos empresariais em vez de individuais ou familiares, dependendo dos riscos envolvidos e da margem de lucro que cada uma dessas opções proporciona. Talvez pelo fato de essa consciência ser atualmente muito desenvolvida, é comum encontrar, na literatura voltada ao estudo de estratégia empresarial, grande espaço para a abordagem da análise do ambiente externo.

Autores como Wright et al. (2000), Thompson; Strickland III (2003), Hitt et al. (2002), Aaker (2001), Cavalcanti (2003) e Certo (1993) destinam grande parte de suas obras à descrição de técnicas e reflexões sobre a dinâmica do ambiente externo e os desafios por ele proporcionados à competitividade das organizações, partindo, de forma praticamente unânime, do modelo apresentado por Porter (1990) sobre as cinco forças que modelam a estratégia: as pressões competitivas decorrentes da ação dos atuais concorrentes, da ameaça de entrada de novos rivais, de produtos substitutos, do poder de barganha dos fornecedores e dos clientes.

De acordo com essa leitura, a constante mudança do ambiente obriga as organizações a permanecerem em processo de vigília, desenvolvendo estratégias que garantam uma posição competitiva em relação a seus pares. Para Barbosa (1999), além de responder às exigências da competição, essas estratégias comumente refletem possíveis ações defensivas da organização para sobreviver diante da complexidade e incerteza do ambiente, o que indica que a competitividade não decorre apenas da eficiência da organização produtiva, mas também de sua capacidade em se adequar aos padrões de conduta comuns ao ambiente em que compete. Na análise da competitividade, consideram-se tanto os padrões de concorrência quanto os institucionais, mesmo porque as organizações necessitam elaborar respostas às ações dos competidores segundo os padrões percebidos e aceitos pelos demais agentes no ambiente. Nesse contexto, a influência das pressões ambientais sobre o desempenho das organizações e sua capacidade em atender a essas demandas deve integrar a análise da competitividade. A organização que apresentar resultados satisfatórios, do ponto de vista econômico, por meio de práticas aceitas e valorizadas no ambiente em que atua, será qualificada como competitiva.

Muitas organizações vêm acrescentando, em seu processo de diagnóstico estratégico, tradicionalmente embasado na análise ambiental, a observação de exemplos bem-sucedidos para

neles se espelhar nas mais variadas frentes de sua estratégia de atuação. Atualmente, a consagração do processo se reflete na prática do *benchmarking*, termo em inglês utilizado para designar 'ponto de referência', em que uma organização processa a observação de experiências bem-sucedidas de outras organizações, para aplicá-las às suas ações. Empresas de porte e tradição de boa qualidade de gestão passaram a praticar essa técnica sob o pretexto de que o que é bom deve ser utilizado como modelo. Mas como identificar a real eficácia do desempenho competitivo das organizações para eleger os modelos bem-sucedidos e de que forma essa competitividade pode ser considerada sustentável?

Para responder a essas questões, recorreu-se, inicialmente, à revisão bibliográfica de variadas abordagens sobre as características da competitividade no ambiente econômico internacional; em seguida, buscou-se identificar indicadores de desempenho setoriais oferecidos no Brasil e em outros países que possibilitam a comparação entre potenciais competidores atuantes nesses mercados.

## 2. Revisão da bibliografia

### 2.1. O conceito de competitividade

Diante da grande abrangência, o conceito de competitividade pode ser entendido de diversas maneiras e aplicado tanto na comparação entre organizações individuais quanto entre setores ou categorias internacionais. Nesse sentido, Hitt et al. (2002, p. 13) destacam que

[...] a competitividade de um país é alcançada através do acúmulo da competitividade estratégica de cada uma de suas empresas na economia globalizada.

Compactuando com essa opinião, Artto (1987, p. 47) sustenta que

[...] a meta mais importante para uma economia de mercado é que sua competitividade internacional esteja ao menos ao nível de competitividade de seus competidores.

Com a globalização e a revolução tecnológica, alguns conceitos antes considerados determinantes do sucesso competitivo das organizações foram sendo gradativamente transformados e substituídos. Segundo Parker (1999), a capacidade de adaptação, de flexibilização e de realização de alianças estratégicas para enfrentar as incertezas e a complexidade do ambiente, atualmente, têm sido mais valorizadas do que o próprio porte da organização.

As mudanças no processo de competição provocadas pelas transformações do ambiente são de grande importância para o desempenho empresarial. Transformações como as que ocorreram na tecnologia e seu impacto no desenvolvimento dos meios de comunicação reduzem os limites impostos às organizações em seu espaço de competição: "[...] barreiras à inovação, os bloqueios à inspiração e à imaginação estão sendo derrubados um a um." (KANTER, 1997, p. 3).

Devido à grande diversidade nos estudos da competitividade, Buckley et al. (1988) argumentam que as várias idéias relacionadas ao conceito conduzem a diferentes conclusões em uma mesma pesquisa, questionando, por esse motivo, a validade de utilizar medidas parciais na análise da competitividade, ou seja, falar em competitividade implica a necessidade de avaliá-la, o que requer o estabelecimento de padrões de avaliação que possibilitem sua mensuração.

### 2.2. A avaliação comparativa da competitividade empresarial

De acordo com Ferraz et al. (1997), a competitividade deveria ser analisada tanto por sua dimensão técnica, em termos de padrões concorrenciais, quanto pela dimensão institucional, que se refere a padrões setoriais e contextuais. O motivo dessa abrangência está no fato de que, enquanto

os fatores concorrenciais suprem as dependências econômico-funcionais das organizações, determinando sua posição no mercado e seu potencial de concorrência, os fatores institucionais indicam os padrões de conduta compartilhados que legitimam as ações da organização nesse meio.

Sobre o uso freqüente desse tipo de indicador de desempenho pelas organizações em sua análise competitiva, Porter (1999) destaca a incapacidade dos dirigentes empresariais em distinguir eficácia operacional e estratégia, pois as ferramentas gerenciais utilizadas com o objetivo de incrementar a competitividade, tais como reengenharia, *benchmarking* e *Total Quality Management* (TQM) [Gestão da Qualidade Total], embora proporcionem ganhos operacionais, são incapazes de conferir posição competitiva de forma sustentada. Como afirmam Hitt et al. (2002, p. 5),

[...] uma vantagem competitiva sustentável é alcançada quando a empresa é bem-sucedida na implementação de uma estratégia que gere valor, que outras empresas não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la.

A competitividade representa a comparação entre os atores de um mesmo ambiente que determinarão o conceito e as formas de avaliá-la (HININGS; GREENWOOD, 1989). Para isso, é preciso considerar o padrão de concorrência do setor bem como os aspectos culturais relativos ao ambiente no qual a empresa atua (PETTIGREW; WHIPP, 1993; FERRAZ et al., 1997). O referencial advindo dos padrões de comportamento desses atores nos vários níveis do ambiente – regional, nacional ou internacional –, nas dimensões técnica ou institucional, influencia as escolhas dos dirigentes e determina as bases de competição das organizações. De acordo com Scott (1995), as crenças dos dirigentes no ambiente organizacional recebem a influência das relações competitivas em que a organização está envolvida e das características de outras organizações com as quais se relaciona,

ou seja, a estratégia adotada por uma organização dependerá de como os eventos ambientais são interpretados e analisados e da existência de padrões institucionalizados no ambiente, que influenciem o comportamento organizacional.

Diante dessas considerações, evidenciam-se as múltiplas utilidades que os padrões de mensuração do desempenho organizacional e do meio ambiente – do ponto de vista da competitividade das organizações, de *clusters* setoriais, de regiões geográficas ou mesmo de grupos estratégicos – apresentam ao desenvolvimento econômico e social da humanidade. Talvez, por essa razão, proliferem estudos ambientais destinados à apresentação de medidas de desempenho econômico, no âmbito governamental de diversos países ao redor do planeta e nas associações e entidades de classe, como fator de parametrização do comportamento estratégico setorial, regional e global dos negócios.

No Brasil, um princípio de conscientização da necessidade de mensuração da competitividade está registrado em documento da Confederação Nacional da Indústria (CNI, 1988), no qual a competitividade é entendida como maior eficiência e produtividade, podendo ser avaliada por indicadores como a medida de inserção no mercado mundial (crescimento das exportações, participação relativa no volume do comércio mundial etc.) e a medida de eficiência na utilização de recursos, tais como produtividade de mão-de-obra, retorno de capital, indicadores de crescimento, nível de atividade e investimento em tecnologia. Esse documento foi proposto como base para reflexão sobre o assunto e apresenta, além dos indicadores mencionados, uma ampla gama de fatores, entre eles a evolução dos investimentos e do Produto Interno Bruto (PIB) *per capita*, o sistema educacional, a distribuição de renda, a infra-estrutura econômica, o sistema de financiamento e a política comercial, entre outros.

A consciência da necessidade de mensuração da competitividade no país ficou evidenciada no trabalho de Coutinho e Ferraz (1994), iniciado em 1993 pelo Ministério da Ciência e Tecnologia, por meio do Estudo da Competitividade da

Indústria Brasileira (ECIB), que se transformou em referência sobre a matéria. Neste trabalho, conceitua-se competitividade como a união da produtividade das empresas à capacidade dos governos, o comportamento da sociedade e os recursos naturais e construídos. Propõe-se que ela pode ser aferida por indicadores nacionais e internacionais que permitam conquistar e manter participação de mercado, estabelecendo uma classificação de indicadores em três dimensões:

- a) indicadores de capacitação: fatores que determinam a competitividade decorrente de avanços tecnológicos, em termos de produtos e processos, modernidade das técnicas de organização, cooperação interfirmas e composição dos investimentos públicos e privados, incluindo os realizados em capital humano;
- b) indicadores de eficiência: utilização dos fatores de produção;
- c) indicadores de desempenho: referem-se ao modo pelo qual a competitividade internacional se manifesta, por meio de avaliação da participação do agente estudado no mercado nacional e internacional.

Quanto a essas dimensões, a análise de indicadores de desempenho de outras organizações que atuam no ambiente permitirá ao gestor não só avaliar o desempenho competitivo de sua organização, como também desenvolver um sistema de informações internas compatíveis com os padrões analisados pelo mercado, ou seja, os níveis de mensuração de desempenho competitivo podem, assim, ser alinhados mediante critérios padronizados pelos agentes ambientais.

### **2.3. Níveis de mensuração da competitividade nas organizações**

Independentemente das diferenças entre suas características específicas de atuação, as organizações necessitam de indicadores que proporcionem a mensuração de seu desempenho competitivo. Entre os estudos destinados à busca desses indicadores, Hill e Jones (1998) propõem como dimensões para a mensuração do desempenho competitivo:

- a) eficiência: capacidade de transformar insumos em saídas necessárias aos clientes, a preços que eles estejam dispostos a pagar;
- b) qualidade: excelência presente nos produtos e serviços, em termos da qualidade percebida pelos clientes;
- c) inovação: capacidade de criar novas demandas mercadológicas, por meio de novos produtos e serviços que os clientes valorizam;
- d) velocidade: antecipação da identificação de necessidades dos clientes, pela agilização do lançamento de novos produtos e serviços, pontualidade das entregas e antecipação de resoluções de problemas ainda não detectados por eles.

Em termos de eficiência, pode-se observar o primeiro impasse que se apresenta como referencial para a avaliação da competitividade. Muitas vezes, as organizações empresariais se vêem diante da necessidade de competir de forma diferente em setores de atuação diversificados. Elas podem necessitar desenvolver, ao mesmo tempo, estratégias que as capacitem a concorrer com base em custo, preço ou diferenciação de produtos, e estratégias que lhes confirmem legitimidade no ambiente, seja pela adoção de padrões de conduta e estrutura valorizados no setor, seja

pela correspondência às expectativas dos diversos grupos sociais de sua área de atuação. Segundo Tachizawa; Rezende (2000, p. 73),

[...] a vantagem competitiva de uma empresa, ou seja, o valor que se cria para o consumidor e que ultrapassa o custo de produção, tornando-a uma produtora singular sob a ótica do usuário, advém do fato de a empresa operar com baixo custo ou com diferenciação.

Operar com baixo custo implica oferecer preços baixos, enquanto a estratégia de diferenciação proporciona vantagem competitiva na oferta de produtos que satisfazem outras necessidades do cliente, tais como melhor qualidade, atendimento mais rápido, disponibilidade para pronta entrega, levando esse cliente a dispor-se a pagar mais por perceber esse diferencial. Como suporte ao monitoramento dos resultados advindos dessa opção estratégica adotada pela empresa, é necessário adaptar os indicadores adequados de desempenho. Para Beuren (1998, p. 46),

[...] se o tipo de estratégia que orienta a organização está voltado à liderança em custos, então a ênfase maior deve estar centrada no controle de custos, a fim de conseguir uma expansão de vendas praticando preços inferiores aos de seus concorrentes. Por outro lado, se a estratégia estiver centrada, por exemplo, na diferenciação de seus produtos ou serviços, certamente o controle de custos não é tão relevante, mas outros fatores devem ser perseguidos para obtenção da vantagem competitiva, tais como: qualidade, tecnologia, inovação etc. Portanto, o tipo de estratégia que orientará a organização é determinante do escopo para alcançá-la.

No caso em que a estratégia de diferenciação competitiva se orienta na gestão de custos, essa função se apresenta como elemento fundamental à competitividade. As próprias funções gerenciais nas empresas passam a incluir o *Strategic Cost Management (SCM)*, uma versão atualizada da clássica visão sobre a necessidade de controle de custos como fator determinante da capacidade competitiva em preços que considera a integração necessária da gestão desse fator com o desempenho global dos negócios no atual ambiente de crescente globalização e competitividade (MARTINS, 2000).

Apontada como segunda dimensão de mensuração do desempenho competitivo, segundo a abordagem de Hill e Jones (1998), a qualidade talvez seja atualmente aquela que mais tem sido alvo de propostas de desempenho comparativo. Com a padronização internacional proporcionada pelas normas da International Organization for Standardization (ISO), estabelecendo parâmetros de qualificação de desempenho e garantia de qualidade dos produtos, a competitividade das empresas que possuem certificação de utilização das normas acaba sendo nivelada e seu monitoramento automaticamente institucionalizado.

Quanto à capacidade inovativa, a competitividade reside na capacitação para um desempenho diferenciado em relação a concorrentes e aos padrões de comportamento no ambiente em que se atua. A mensuração da capacidade inovativa será sempre comparativa relativamente aos agentes do ambiente, pois se trata de um aspecto de difícil análise quantitativa, sob aspecto estatístico baseado apenas em histórico interno.

Embora menos subjetiva e mais facilmente quantificável, a análise da velocidade de lançamento de novos produtos e serviços, pontualidade nas entregas e antecipação da resolução de problemas antes que eles sejam detectados pelos clientes também poderão ser inócuas se efetuadas apenas pelo enfoque histórico ou de cumprimento de metas. A contribuição para a avaliação da competitividade da organização será muito maior se for feita com base em indicadores

(setoriais e gerais) de desempenho comparativo. Qualquer dessas dimensões, contudo, é de suma importância para o acompanhamento do desempenho competitivo, trazendo o desafio aos gestores de incorporar na contabilização de resultados dados que permitirão constituir indicadores comparativos, tais como volume de vendas, lucro líquido, rentabilidade dos ativos, capacidade de pagamento e assim por diante.

Em uma reflexão mais abrangente, pode-se inferir a necessidade de inserção do conceito estratégico de gestão na função contábil, tornando-a parte integrante da competitividade pela prática da Contabilidade Estratégica. Nesse sentido, Martins (1998, p. 18) afirma:

Um compromisso muito forte na Contabilidade Estratégica diz respeito com o longo prazo, à obrigação de começar a introduzir indicadores, procurar identificar quais são, implantar acompanhamento para verificar as aderências da empresa com relação ao seu plano estratégico e uma ampliação muito forte para que passem a agregar informações, além das monetárias, as físicas, de produtividade, de qualidade, amplamente subjetivas [...]

Felizmente, a consciência sobre o caráter irreversível do acirramento da competição e suas conseqüências para o controle gerencial tem trazido propostas de ação conjunta que caminham a passos largos para subsidiar as organizações na escalada de avaliação de sua capacitação competitiva.

### 3. Indicadores de desempenho de competitividade

Na linha conceitual de que a competitividade pode ser medida por indicadores de desempenho internos, fundamentados em dados históricos da organização, Artto (1987) apresentou um conceito para o custo total unitário como

proposta de mensuração da competitividade de setores isolados. Esse conceito, chamado custo total relativo, apóia-se no uso de informações acerca de demonstrações financeiras de empresas. A expectativa é que o indicador desenvolvido forneça aos tomadores de decisão informação mais detalhada e sinais que revelem os efeitos dos passos de competitividade de várias indústrias. Mas se trata, como se viu, de uma visão limitada do desempenho competitivo, haja vista que a limitação a valores históricos não garante a identificação de tendências evolutivas do meio ambiente, pois existem a dimensão ambiental e os padrões de comportamento desse ambiente competitivo.

Para avaliar seu desempenho em relação aos demais competidores, é possível às organizações encontrar os mais variados indicadores em fontes de dados primárias e secundárias. Em âmbito local, além das fontes secundárias, tais como as publicações especializadas em indicadores conjunturais, existem órgãos que se destinam à pesquisa e elaboração de relatórios de desempenho sobre as mais variadas atividades e setores, como, por exemplo, Banco Central do Brasil; Diretoria de Economia do Setor Público (DIESP)/Fundação de Desenvolvimento Administrativo (FUNDAP); Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE)/Pesquisa de Atividade Econômica Paulista (PAEP); Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)/Pesquisa Industrial Anual (PIA); Secretaria de Comércio Exterior (SECEX).

Já para considerar o cenário internacional, existem estatísticas de desempenho disponíveis em canais como Banco de México; Banco Mundial; Canadian Statistics; Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) do México; International Trade Centre (ITC); Bureau of the Census (United States Bureau of the Census [USBC]).

A Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP, 2004) estruturou um banco de dados e o mantém atualizado, disponível em seu *site* na *internet*, que apresenta uma coletânea de indicadores extraídos de todas as fontes citadas, em que a competitividade pode ser vista em três níveis

do ambiente, descritos como ‘níveis de agregação’ que são: a) a empresa (ambiente empresarial); b) o setor ou grupo de setores (ambiente setorial) e c) a nação (ambiente sistêmico). O trabalho apresenta diferentes indicadores de competitividade em cada nível de agregação que variam conforme o impacto sobre o sucesso econômico – presente e futuro – da empresa, setor ou nação.

O material disponível atualmente está direcionado apenas à competitividade empresarial e setorial, estudados os indicadores de competitividade sistêmica, segundo a FIESP (*site*),

[...] em um projeto específico que pretende propor linhas de ação para promover um ambiente competitivo mais adequado ao setor produtivo nacional.

O trabalho da FIESP baseia-se na proposta apresentada pelo ECIB (1993), apresentando indicadores em três dimensões: a) Capacitação, b) Eficiência, e c) Desempenho, disponibilizando referências do Brasil e de outros países para cada indicador, além de desenvolver análises comparativas dos indicadores como proposta de ações de alavancagem do desempenho empresarial de indústrias pertencentes a setores específicos. Os grupos de indicadores e suas unidades de medida são apresentados no Quadro 1.

Descrição do índice	Sigla	Unidade
Participação na receita		
Deduções sobre receita bruta de vendas	Ded/RBT	%
Consumo intermediário sobre receita líquida de vendas	CI/RLT	%
Consumo de matéria-prima sobre receita líquida de vendas total	CMP/RLT	%
Gasto de energia e combustível sobre receita líquida de vendas total	GEC/RLT	%
Consumo de peças, acessórios e ferramentas sobre receita líquida de vendas total	PFA/RLT	%
Serviços industriais prestados por terceiros e de manutenção receita líquida de vendas total	Sev/RLT	%
Custo das mercadorias adquiridas para revenda sobre receita líquida de vendas total	CMR/RLT	%
Variação do estoque de produtos acabados e em elaboração sem receita líquida de vendas total	VEST/RLT	%
Produção própria para ativo imobilizado sobre receita líquida de vendas total	PPA/RLT	%
Valor adicionado total sobre receita líquida de vendas total	VA/RLT	%
Gasto pessoal sobre receita líquida de vendas total	GP/RLT	%
Salário e retirada sobre receita líquida de vendas total	Sal/RLT	%
Encargos e benefícios sobre receita líquida de vendas	ECB/RLT	%
Lucro bruto sobre receita líquida de vendas	LB/RLT	%
Despesas e receitas operacionais sobre receita líquida de vendas total	DRO/RLT	%
Lucro operacional sobre receita líquida de vendas	LO/RLT	%
Despesas e receitas não operacionais sobre receita líquida de vendas	DRñO/RLT	%
Lucro antes do imposto de renda sobre receita líquida de vendas	LAIR/RLT	%

**Quadro 1** – Descrição dos indicadores.

Descrição do índice	Sigla	Unidade
Porte médio		
Pessoal ocupado por empresa	PO/Emp	Pessoas
Receita líquida de vendas por empresa	RLT/Emp	\$
Consumo intermediário por empresa	CI/Emp	\$
Valor adicionado por empresa	VA/Emp	\$
Gasto de pessoal por empresa	GP/Emp	\$
Lucro bruto por empresa	LB/Emp	\$
Produtividade		
Consumo intermediário por pessoal ocupado total	CI/PO	\$
Valor adicionado total por pessoal ocupado total	VA/PO	\$
Salário e retirada por pessoal ocupado (salário médio)	Sal/PO	\$
Salário dos assalariados por pessoal ocupado assalariado	SPA/POa	\$
Salário dos assalariados da produção por pessoal ocupado na produção	SPP/POp	\$
Salário dos assalariados não-produtivos por pessoal ocupado não-produtivo	SÑP/POñP	\$
Retirada de proprietários por proprietários ocupados	RP/PROP	\$
Relações com salário		
Encargos e benefícios por pessoal ocupado	ECB/PO	\$
Lucro bruto por pessoal ocupado	LB/PO	\$
Receita líquida de vendas total por pessoal ocupado total	RLT/PO	\$
Encargos e benefícios por salário retirada	ECB/Sal	%
Contribuição para a previdência social por salário e retirada	INSS/Sal	%
Fundo de garantia por tempo de serviço por salário e retirada	FGTS/Sal	%
Contribuição para a previdência privada por salário e retirada	CPP/Sal	%
Indenização trabalhista por salário e retirada	ITB/Sal	%
Outros benefícios concedidos por salário e retirada total	OBF/Sal	%
Outros indicadores		
Valor adicionado por gasto de pessoal	VA/GP	\$/ \$
Valor adicionado por consumo intermediário	VA/CI	\$/ \$
Dias médios de estoque de produtos acabados e em elaboração	DMEST	Dias
Lucro antes do imposto de renda sobre formação bruta de capital fixo	LAIR/FBK	%
Lucro antes do imposto de renda sobre ativo fixo	LAIR/AT. FIX	%
Participação no valor adicionado		
Gasto de pessoal por valor adicionado	GP/VA	%
Outros custos por valor adicionado	OCT/VA	%
Lucro antes do imposto de renda por valor adicionado	LAIR/VA	%
Outras receitas por valor adicionado	ORC/VA	%

**Quadro 1** – Descrição dos indicadores (continuação).

Descrição do índice	Sigla	Unidade
Participação no mercado		
Participação nacional no mercado interno	PNMI	%
Participação de produtos importados no mercado interno	PIMI	%
Participação nas exportações no mercado mundial	PEMM	%
Participação nas importações no mercado mundial	PIMM	%

**Fonte:** Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP). Disponível em: <<http://www2.ciesp.org.br/sic/index.htm>>. Acesso em: 11 out. 2004; 20h37.

#### Quadro 1 – Descrição dos indicadores (continuação).

O trabalho da FIESP inclui um módulo de simulação que permite às empresas calcularem seus próprios indicadores de competitividade, promovendo um autodiagnóstico em relação aos seus competidores nacionais e internacionais, em especial dos Estados Unidos, Canadá e México.

Conforme se pode observar, a disponibilidade de indicadores dessa natureza constitui informações que possibilitam um posicionamento comparativo de uma determinada organização com os padrões quantitativos de mercado. Por exemplo, se uma determinada empresa apresenta um índice de consumo de matéria-prima equivalente a 27% de sua receita líquida de vendas, ela pode compará-lo ao índice médio do setor em que se situa e constatar se seu desempenho está acima ou abaixo da média, o que pode ser fator decisivo para sua competitividade em custos e rentabilidade.

Por meio desse tipo de referencial comparativo, pode-se também avaliar a competitividade que a empresa possui em atrair e manter talentos humanos, utilizando, por exemplo, indicadores de salários praticados no setor, o que também poderá representar importante diferencial de produtividade. Até mesmo fatores como a capacidade em gestão tributária podem ser avaliados a partir da comparação com incidência média de impostos recolhidos no período pelo setor de atividade.

Em suma, a análise comparativa permite não somente estabelecer padrões de desempenho quanto à competitividade de mercado, como também identificar relações de causa e efeito que a podem estar afetando. Além disso, a utilização desse referencial torna possível não apenas a

medida de sua competitividade, em termos individuais, mas também a do grupo setorial e a do mercado nacional em termos internacionais.

## 4. Considerações finais

Como regra geral, pode-se afirmar que, em benefício da qualidade da avaliação de desempenho comparativo, o processo de mensuração será mais eficiente e adequado se for criterioso e priorizar o monitoramento dos fatores-chave de sucesso da organização em relação às características estruturais e à estratégia diante dos desafios proporcionados pelo ambiente.

Assim, é parte integrante da formulação de estratégias a definição dos padrões de monitoramento do desempenho competitivo, observando-se as necessidades e fatores críticos característicos de cada organização.

Empresas que já operam no ambiente competitivo internacional, ou que pretendem fazê-lo, são as que mais valorizam os indicadores de competitividade instituídos nesse ambiente. A percepção da necessidade de adequação às exigências ambientais favorece o desenvolvimento de capacitação técnica, mesmo para competir no mercado nacional, devido às constantes mudanças de padrões e valores. As exigências de adequação a padrões de qualidade, inovação e, sobretudo, à prática da responsabilidade social representam desafios cada vez maiores que só terão garantias de realização mediante uma

atenção concentrada dos gestores nas tendências do ambiente, a partir de parâmetros definidos de mensuração da competitividade.

Organizações que buscam vantagens competitivas sustentáveis podem elevar sua eficiência pela adoção de programas de qualidade, como os do tipo ISO, 5S, Kaizen, 6 Sigma, mas necessitam também atender às expectativas sociais por meio de certificações que revelem sua preocupação em dar atendimento aos padrões institucionais do ambiente.

Indicadores indiretos de desempenho permitem diversos níveis de avaliação do desempenho competitivo. Os índices de crescimento das exportações, por exemplo, podem propiciar uma análise comparativa setorial sobre a adequação da organização aos padrões ambientais e, com isso, estabelecer referenciais para a prática do *benchmarking*.

A avaliação do conceito e da imagem, por sua vez, pode proporcionar medidas de posicionamento estratégico e aproveitamento de oportunidades mais importantes do que a simples mensuração da eficiência produtiva, que não garante necessariamente o fechamento de novos negócios.

De acordo com Porter (1999), a eficácia operacional, por si só, não garante a competitividade. Essa garantia depende de se conseguir uma posição privilegiada sustentada no ambiente, que pode originar-se na criação e consolidação de uma imagem de empresa competitiva em relação ao que é valorizado no ambiente em que a organização atua. Se a eficácia operacional é o elemento mais valorizado para a competitividade nesse ambiente, a empresa competitiva será a que estabelecer padrões a serem seguidos pelas demais. Assim, a mensuração da competitividade por meio do monitoramento de indicadores comparativos de desempenho organizacional, setorial, regional e global pode constituir-se em referencial de padrões em constante mutação, de forma a impulsionar o desenvolvimento econômico das nações como decorrência da sinergia de desempenho individual das organizações.

## Referências

AAKER, David A. *Administração estratégica de mercado*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ALMEIDA, Martinho I. R. *Planejamento estratégico sendo aplicado em unidades de organizações e em profissionais*. Seminários Avançados em Administração (SEMEAD), 4º. USP [FEA], 1999.

ARTTO, Eero W. Relative total costs: an approach to competitiveness measurement of industries. *Managerial International Review*. p. 47-58. ABI/INFORM Global, 27 feb. 1987.

BARBOSA, F. V. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999.

BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998.

BUCKLEY, P. J.; PASS, C. L.; PRESCOTT, K. Measures of international competitiveness: a critical survey. *Journal of Marketing Management*. v. 4, n. 2, p. 175-200, 1988.

CAVALCANTI, Marly (Org.). *Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação*. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2003.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). *Competitividade industrial: uma estratégia para o Brasil*. Confederação Nacional da Indústria, 1988.

COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. (Coord.). *Estudo da competitividade da indústria brasileira (ECIB)*. Campinas: Editora UNICAMP/Papirus, 1994.

ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA (ECIB). *Relatório final*. Pesquisa. IE/UNICAMP; IEI/UFRJ; Fundação D. Cabral; Faculdade de Comércio Exterior em convênio com FINEP/MCT/PADCT. Campinas: UNICAMP, 1993.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (FIESP). Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/competitividade>>. Acesso em: 11 out. 2004; 20h34.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HILL, C. W. L.; JONES, G. R. *Strategic management theory: an integrated approach*. Boston/New York: Houghton Mifflin Company, 1998.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. *The dynamics of strategic change*. New York: Blackwell, 1989.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2002.

KANTER, R. M. *Quando os gigantes aprendem a dançar*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARTINS, Eliseu. Os desafios da controladoria e contabilidade estratégica. *Revista ANEFAC*. n. 7. São Paulo: jul. 1998.

\_\_\_\_\_. *Contabilidade de custos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PARKER, B. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). *'Handbook' de estudos organizacionais*. v. 1. p. 400-433. São Paulo: Atlas, 1999.

PETTIGREW, A.; WHIPP, R. *Managing change for competitive success*. Cambridge: Blackwell Publishers, 1993.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

\_\_\_\_\_. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

\_\_\_\_\_. O que é estratégia? In: *Competição: estratégias competitivas essenciais*. *Harvard Review Book*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SCOTT, R. W. *Institutions and organizations*. London: Sage Publications, 1995.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. *Estratégia empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira*. São Paulo: Makron Books, 2000.

THOMPSON Jr., Arthur; STRICKLAND III, A.J. *Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução*. São Paulo: Pioneira, 2000.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. *A administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

