



REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL

**UMA PROPOSTA DE MODELO PARA ANÁLISE PROSPECTIVA DA
COMPETITIVIDADE**

**A PROPOSAL OF MODEL FOR ANALYSIS PROSPECTIVE OF THE
COMPETITIVENESS**

AUTOR:

JOSÉ SÓSTENES SILVA CRUZ

Prof. Msc. da Faculdade de Ciências Humanas ESUDA – Recife – PE

RESUMO

O processo de competição existente entre as empresas é umas das principais preocupações no mundo dos negócios. O objetivo geral deste trabalho é o da proposição de um modelo de análise da competitividade empresarial objetivando avaliar prospectivamente as vantagens competitivas existentes ou potenciais em segmentos econômicos incipientes. A simplicidade buscada neste modelo através de métodos de mensuração apostos em escalas ponderadas permite a adaptação para qualquer atividade econômica, pois os indicadores encontrados, com base nas dimensões analíticas estudadas, possibilitam vislumbrar um cenário em que o investidor poderá tomar decisões com menos riscos em relação à entrada ou a continuidade em uma atividade incipiente. Isso permitirá, após a decisão de se investir, traçar um plano para que a estratégia empresarial seja bem sucedida, não apenas verificando os seus pontos fortes e fracos, mas todo o cenário competitivo em que a empresa está inserida.

Palavras-chave: Competitividade, vantagens competitivas, modelos de análise de competitividade.

ABSTRACT

The process of existing competition between the companies is ones of the main concerns in the world of the businesses. The general objective of this work is of the proposal of a model of analysis of the enterprise competitiveness objectifying prospectivilly to evaluate the existing or potential competitive advantages in incipient economic segments. The simplicity searched in this model through appositive methods of mensuration in weighed scales allows the adaptation for any economic activity, therefore the found pointers, on the basis of the studied analytical dimensions, make possible to glimpse a scene where the investor will be able to take decisions with little risks in relation to the entrance or the continuity in an incipient activity. This will allow, after the decision of if investing, tracing a plan not only so that the enterprise strategy is successful, verifying its strong and weak points, but all the competitive scene where the company is inserted..

Keywords: Competitiveness, competitive advantages, models of competitiveness analysis.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente uma das principais preocupações no mundo de negócios é com o processo de competição que envolve as empresas. Possuir vantagens competitivas sustentáveis é o básico para que uma atividade possa se estabelecer ou se manter no mercado.

Diversos estudos já foram realizados com o objetivo do alcance dessas vantagens ou maneiras de se maximizá-las, porém uma questão que pode ser abordada é como essas vantagens podem ser avaliadas ou criadas em um negócio ainda por começar ou em seus primeiros passos?

A análise prospectiva da competitividade é base fundamental na avaliação antecedente dos pontos fracos e fortes que uma atividade possa vir a ter. Busca-se, assim, antever onde efetivamente se podem fortalecer os pontos fortes e eliminar ou, no mínimo, atenuar os pontos fracos.

Para isso, faz-se necessário elaborar uma estratégia de competitividade voltada não somente a aspectos administrativos, tais como, verificação do ambiente organizacional, definição da missão e objetivos e aspectos financeiros (contábeis) como, por exemplo, análise de liquidez, rentabilidade taxa de retorno e atratividade, dentro do ambiente onde a empresa está inserida, mas também a necessidade de se incluir os valores intangíveis como o conhecimento dos funcionários, relacionamentos colaborativos com fornecedores e clientes, que vêm se tornando fatores fundamentais para a continuidade de um negócio ou empresa.

As estratégias são definidas pelos gestores para a otimização da posição da empresa no mercado, objetivando ter um maior volume de vendas, ou uma maior lucratividade, uma maior fatia do mercado, ou ainda ter sua marca mais conhecida, entre outros objetivos.

Essas estratégias devem ser algo derivado das inúmeras possibilidades que uma unidade produtora tem para gerar riqueza.

No entanto, constata-se que pouco se tem discutido sobre as metodologias ou modelos que poderiam auxiliar no exame prospectivo da competitividade efetiva e potencial de segmentos econômicos ainda incipientes. A construção dessas ferramentas analíticas mostrasse particularmente importante nos países em desenvolvimento, em especial em regiões como o Nordeste do Brasil que, apesar de seu contingente populacional expressivo, tem base econômica ainda explorada muito abaixo de seu potencial.

Com o intuito de preencher essa lacuna, esse trabalho busca apresentar uma metodologia de análise que permita avaliar os principais fatores determinantes da competitividade. Tem como foco principal, portanto, proporcionar uma melhor avaliação prospectiva das várias perspectivas estratégicas e táticas, dentro de um negócio, que possam conduzi-lo ao sucesso empresarial, buscando, com isso, a diminuição do risco em relação a investimento, tempo e recursos tecnológicos empregados.

Dessa forma, não apenas os investidores e empresários passarão a ter uma maneira de se avaliar um negócio antes mesmo de iniciá-lo, analisando diversos fatores como os aspectos financeiros, tecnológicos, mão-de-obra, mercado entre outros, mas também outros agentes

econômicos estratégicos como os bancos e outros órgãos públicos e privados que, muitas vezes, constituem os parceiros fundamentais das firmas investidoras.

A simplicidade da aplicação do modelo e de sua interpretação também constitui objetivo perseguido neste trabalho. Através de uma matriz (com variáveis ponderadas para um dado segmento econômico), o investidor/gestor preencherá, de acordo com a atividade a ser prospectada, e poderá obter uma visão que lhe proporcionará uma análise mais completa sobre a decisão de investir ou não em um novo negócio.

Diante disto, desenvolveu-se o problema a ser estudado dentro da proposição de quais os fatores que influenciam as vantagens competitivas sustentáveis existentes ou potenciais num determinado segmento econômico?

O objetivo geral deste trabalho é o da proposição de um modelo de análise da competitividade empresarial objetivando avaliar prospectivamente as vantagens competitivas existentes ou potenciais em segmentos econômicos ainda em desenvolvimento. Os objetivos específicos são o de descrever quais são os méritos da análise sobre as vantagens competitivas existentes ou potenciais, segundo o modelo desenvolvido e avaliar a capacidade de adaptação do modelo frente às estratégias a serem definidas em atividades incipientes.

A metodologia da pesquisa deste trabalho está organizada da seguinte maneira:

A pesquisa seguiu o método dedutivo, ou seja, partiu de constatações genéricas encontradas nas referências bibliográficas sobre competitividade para construir um modelo conceitual de análise da competitividade de um determinado setor.

Quanto aos objetivos, esse trabalho é do tipo exploratório devido a proposição de modelo quanto aos procedimentos, as tipologias utilizadas foram a da pesquisa bibliográfica e o *survey*, por conta das variáveis pesquisadas e quanto à abordagem do problema este trabalho é de pesquisa qualitativa.

2 MODELOS DE ANÁLISE DE COMPETITIVIDADE

2.1 Modelo das cinco forças competitivas de Porter

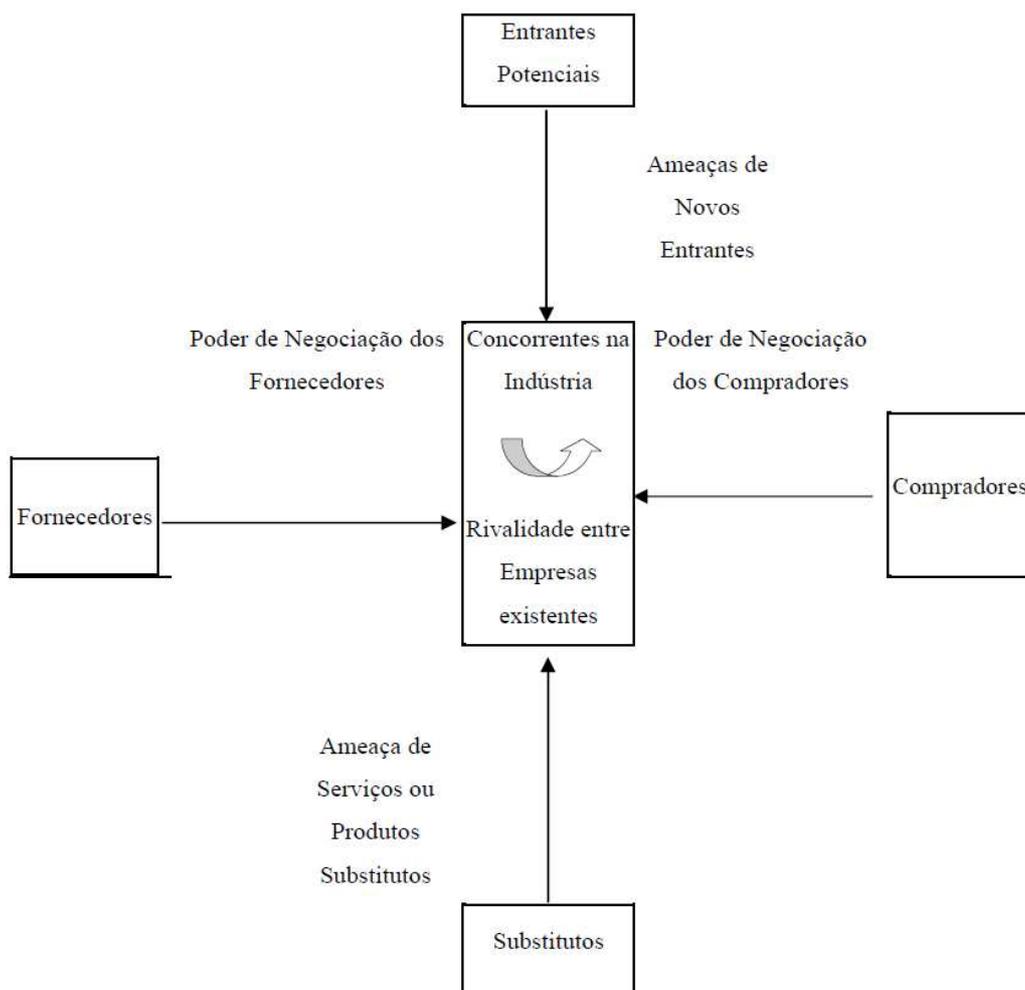
De acordo com Porter (1992, p.3) “a estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que determinavam a atratividade de uma indústria”. Desse modo, o objetivo de toda estratégia é tentar modificar essas regras em favor de sua organização.

Essas regras estão compreendidas em cinco forças competitivas:

□ A entrada de novos concorrentes – a entrada num mercado é definida como um novo investimento feito por uma nova firma. Dessa forma, a ampliação de produção de empresas já atuantes ou a aquisição de uma planta já existente por uma empresa nova não pode ser considerada como uma entrada.

- Ameaça de produtos e serviços substitutos – à medida que se torna fácil a substituição de determinado produto pelo consumidor, sem que haja perda de qualidade ou que os custos de mudança sejam inferiores a perda, há uma grande possibilidade desse tipo de produto se tornar menos lucrativo para a empresa.
- Poder de negociação dos compradores – o poder dos clientes tem maior significado em circunstâncias, tais como quando o produto não possui muita diferença entre os concorrentes entre outros.
- Poder de negociação dos fornecedores – quanto maior forem as dificuldades em uma indústria, maior a força dos fornecedores.
- Rivalidade entre os concorrentes existentes – a própria concorrência já estabelecida pode fazer com que o mercado se torne menos lucrativo e assim, menos vantajosa a entrada

A Figura 1 demonstra um esquema das cinco forças e como elas interagem entre si.



Fonte: Porter (1992)

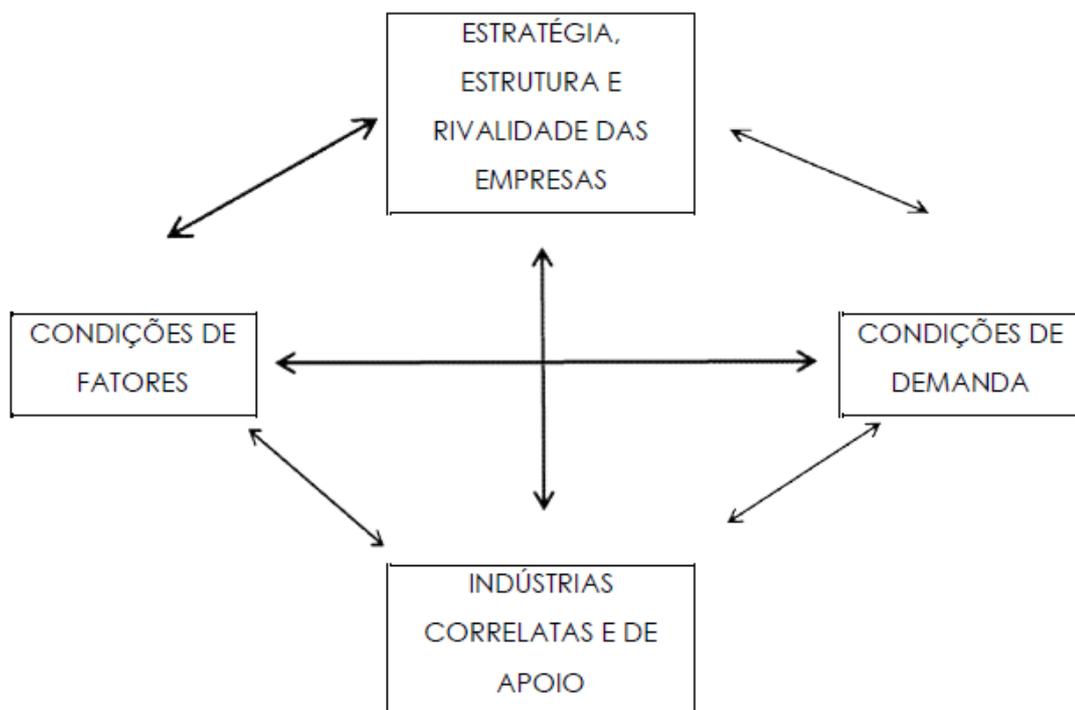
Figura 1 – As cinco forças competitivas de Porter

Devido a forma da apresentação em referência às vantagens competitivas, as dimensões vistas serão componentes fundamentais para a proposição do modelo de competitividade.

Por fim, vale salientar as palavras de Porter (1992, p.6) quando comenta que “a metodologia das cinco forças não elimina a necessidade da criatividade na busca de novas formas de concorrência, ao contrário, ela dirige as energias criativas para os aspectos da estrutura mais importantes para a rentabilidade a longo prazo”.

2.2 Diamante de Porter

Porter (1993) mostra quatro pontos (Figura 2) que podem ser determinantes na criação de vantagens competitivas que poderão influenciar positiva ou negativamente a criação de vantagens competitivas. Assim, segundo a mesma orientação proposta no modelo anterior, as dimensões apresentadas serão o alicerce do modelo de análise a ser proposto.



Fonte: Porter (1993)

Figura 2 – Diamante de Porter

- Condições de fatores – faz referência a capacidade dos recursos humanos, estrutura local para a geração de conhecimentos, recursos de capital e infra-estrutura.
- Condições de demanda – o foco é mais quanto a qualidade da demanda interna do que a quantidade.

- Indústrias correlatas e de apoio – a interação entre fornecedores e compradores, a proximidade e a qualificação permite um maior rapidez no atendimento das necessidades e, por conseqüência, a otimização do processo de logística.
- Estratégia, estrutura e rivalidade entre empresas – este fator é que provoca a competitividade e assim, estimula as relações evolutivas para a determinação de vantagens competitivas sustentáveis.

2.3 Balanced Scorecard (BSC)

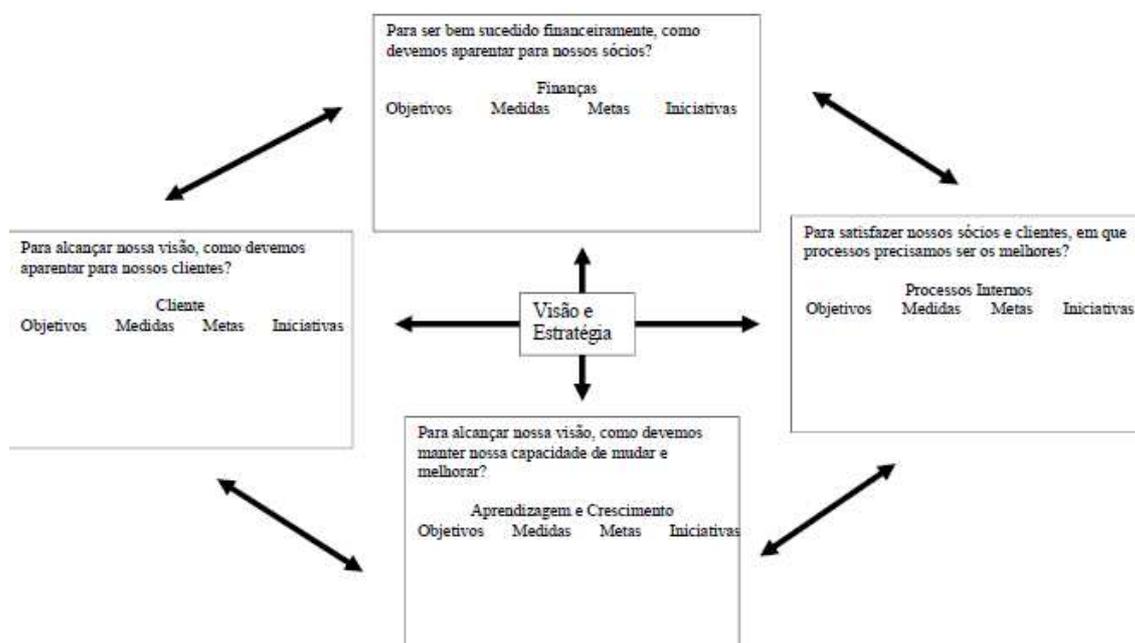
Kaplan e Norton (1997) comentam que “o BSC traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”, dessa forma, o intuito do *Balanced Scorecard* é permitir que todos os níveis organizacionais possam entender a visão, a missão e a estratégia empresarial.

Assim, todos estarão cientes e mais preparados para desenvolver as habilidades e atitudes necessárias à consecução dos objetivos e metas estabelecidas.

O BSC diferencia-se dos demais modelos de avaliação, devido ao processo sistemático de implantação e a maneira de se obter um melhor *feedback* sobre a estratégia. Para Kaplan e Norton (1997, p. 20) “os processos gerenciais construídos a partir do BSC asseguram que a organização fique alinhada e focalizada na implementação da estratégia de longo prazo” dessa forma, o BSC se torna o embasamento para o gerenciamento das empresas, tornando-se um sistema de comunicação, informação e aprendizado e não somente um sistema de controle.

Os objetivos e medidas derivam da visão e estratégia da empresa, captando as informações dos executivos e funcionários da empresa que visem melhorar os resultados da empresa. Esses elementos devem fazer parte de um sistema de informações onde devem traduzir a missão e estratégia de uma empresa em medidas tangíveis e assim, se fazer entendível por todos os níveis hierárquicos da corporação. Devido ao fato de que o modelo proposto tem sua arquitetura baseada no BSC, todas as perspectivas citadas serão utilizadas na sua elaboração.

Um modelo que pode ser adotado e adaptado para a elaboração do BSC está descrito na figura 3, onde se percebe que o centro do sistema do *Balanced Scorecard* são a visão e a estratégia, e não os controles financeiros. (NIVEN, 2005)



Fonte: Kaplan e Norton, (1997)

Figura 3 – Modelo para elaboração do BSC

3 METODOLOGIA DA ELABORAÇÃO DO MODELO

Por conta da grande quantidade das variáveis e dimensões dentro dos modelos apresentados neste trabalho, precisou-se definir uma amostra dentro de um universo para que se pudesse propor um formulário com diversos indicadores.

Essa amostra foi definida dentro do meio acadêmico, como faculdades e universidades públicas e particulares. Para que o modelo também pudesse ter uma visão dos profissionais que trabalham com a análise e concessão de crédito, onde os aspectos de competitividade são fatores importantes a serem avaliados, também foram pesquisados bancos e agências de Fomento, tais como Banco do Brasil, Caixa Econômica, Banco do Nordeste do Brasil e a Agência para o Desenvolvimento do Nordeste.

Por fim, pesquisou-se também alguns empresários do ramo de contabilidade, auditoria e outros profissionais liberais, com a finalidade de tornar o modelo mais holístico.

Com base nessa explicação, o amostra definida para os respondentes do formulário foi de quarenta profissionais e acadêmicos das áreas de Administração, Ciências Contábeis, Economia e Engenharia da Produção, sendo dez graduados, quinze especialistas, doze mestres e três doutores.

Destes respondentes foi obtido um retorno de trinta e oito formulários o que significou um índice de 95% da amostra proposta.

Para a elaboração do modelo foi proposto um formulário cujo objetivo era o de identificar quais os indicadores mais importantes ou determinantes para a competitividade do negócio. Para tal objetivo foi utilizada a Escala de Likert, onde os respondentes são solicitados a informarem qual o grau de concordância/discordância com o questionamento e ponderado a cada tipo de resposta. Isso permite uma melhor avaliação quanto ao grau de importância de cada variável dentro do contexto. Dessa forma, se torna possível verificar se esses indicadores são ou não relevantes perante o grau de competitividade de seu ambiente. (MATTAR, 1997)

As legendas e os graus definidos para o formulário foram:

- Muito Importante (MI) – Grau 4
- Importante (I) – Grau 3
- Média Importância (MdI) – Grau 2
- Pouco Importante (PI) – Grau 1
- Nenhuma Importância (NI) – Grau 0

3.1 Composição do Formulário

3.1.1 Dimensão Financeira

Justifica-se sua inclusão pois embora se comente que este item não é suficiente para a medição completa da competitividade de um negócio, é ponto basilar quanto à decisão de se investir ou não em um negócio.

3.1.2 Dimensão das Barreiras à entrada de novos concorrentes

A questão de haver ou não barreiras de entrada na atividade de acordo com a estrutura de mercado existente, será também de grande valia para a análise de uma atividade. Visa avaliar a situação econômica do mercado para a atividade

3.1.3 Dimensão do Poder de negociação junto aos fornecedores

Verifica-se qual o poder que os compradores possuem em relação a uma atividade ou negócio.

3.1.5 Dimensão da substituição dos produtos

Nesta dimensão é verificada a importância que os possíveis produtos substitutos podem ter dentro do negócio.

3.1.6 Dimensão da Rivalidade entre as empresas

Esta dimensão é a que analisa a competição empresarial, ou seja, propõe a criação das vantagens competitivas sustentáveis.

3.1.7 Dimensão de Clusters

A inclusão desta dimensão seria a verificação da existência ou maturação dos clusters na atividade.

3.1.8 Dimensão dos fatores sócio-ambientais

Atualmente, um dos aspectos mais comentados no mundo dos negócios é com respeito a responsabilidade social. O bem-estar dos funcionários, das pessoas do entorno, do meio ambiente etc., são fatores relevantes para a definição da entrada ou continuidade de um negócio.

3.1.9 Dimensão dos fatores de competição e estratégia de mercado

A verificação do tipo de estratégia adotada pela empresa, de acordo com a classificação de Porter (custos, diferenciação ou enfoque), o *know-how* dos empresários na atividade, são fatores necessários à avaliação.

3.1.10 Dimensão dos fatores macro-econômicos

O conhecimento das nuances do mercado serão auxiliares a verificação dos indicadores mais importantes para esta dimensão.

3.2 Resultados do formulário e seleção dos indicadores para o modelo

Após a coleta dos dados, estes foram tabulados em planilha Excel e distribuídos em forma percentual de acordo com a quantidade dos itens respondidos em relação ao total de respondentes. A fim de minimizar os possíveis desvios em relação às respostas, foi utilizada uma média ponderada para a avaliação de cada indicador. Esta média foi calculada através do percentual obtido das respostas e multiplicado pelo peso de cada grau da Escala de Likert.

Após essa fase, foi definido que apenas os indicadores que possuísem média ponderada acima de 3,0 seriam utilizados no modelo, visto a maior aderência a idéia de serem os indicadores mais importantes para a verificação prospectiva ou potencial da viabilidade de um negócio, devido a estarem acima da média calculada de cada indicador. Dessa forma, os indicadores com média entre 3,0 e 3,4 foram classificados como indicadores Importantes (I) e os indicadores ponderados entre 3,5 até 4,0 foram classificados como de Muita Importância (MI).

Através desses procedimentos foram observados os seguintes resultados:

Quadro 1- Aspectos Financeiros

INDICADORES	ESCALA DE LIKERT					Méd. Pond.
	MI	I	Mdl	PI	NI	
Linhas de crédito (Acesso a financiamentos de longo prazo)	2,00	1,20	0,20	-	-	3,40
Linhas de crédito (Acesso a financiamentos de curto prazo)	1,60	0,30	0,80	0,10	-	2,80
Custo de Capital – Juros de financiamentos	2,40	0,60	0,60	-	-	3,60
Incentivos fiscais e financeiros por parte do governo	0,80	1,20	0,80	-	-	2,80
Grau de endividamento do segmento	0,80	0,30	0,80	0,20	-	2,10
Grau de alavancagem	0,44	1,67	0,44	-	-	2,56
Capital de Giro (liquidez/fluxo de caixa)	3,60	0,30	-	-	-	3,90
Rentabilidade	2,00	1,20	0,20	-	-	3,40
Taxa Interna de Retorno (TIR)	1,60	1,50	-	0,10	-	3,20
Valor Presente Líquido (VPL)	1,20	0,60	0,60	0,20	-	2,60
Payback	1,00	0,38	0,75	0,25	-	2,38

Com relação a esta dimensão, os indicadores mais importantes foram o capital de giro com média 3,9 e o custo de capital com a média ponderada de 3,6, os indicadores de linhas de crédito de longo prazo e a rentabilidade tiveram média de 3,4 e a taxa interna de retorno com 3,2. Vale salientar que outros indicadores foram citados como o Valor Econômico Adicionado e o Valor da Marca sendo, na opinião dos respondentes um indicador de grau 4, ou seja, de muita importância.

Quadro 2 – Barreiras à entrada de novos concorrentes

INDICADORES	ESCALA DE LIKERT					Méd. Pond.
	MI	I	Mdl	PI	NI	
Acesso aos canais de distribuição e insumos	2,40	0,90	0,20	-	-	3,50
Custo da substituição do produto pelo consumidor	1,20	0,90	0,60	0,10	-	2,80
Economia de escopo	-	2,14	0,29	0,14	-	2,57
Economia de escala	1,00	1,88	-	0,13	-	3,00
Grande volume de recursos financeiros para entrar na atividade	1,33	0,67	0,89	-	-	2,89
Identidade da marca consolidada/ falta de tradição na produção	2,00	0,75	0,25	0,13	-	3,13
Cultura, costumes e preferências impeditivas em relação aos clientes	1,20	1,20	0,40	-	-	2,80
Política Governamental restritiva	1,50	0,75	0,75	-	-	3,00
Retaliação por parte das empresas já instaladas	1,60	0,30	0,40	0,10	-	2,40
Conhecimento tecnológico (P & D)	2,80	0,90	-	-	-	3,70
Parcerias estratégicas	2,40	0,90	-	0,10	-	3,40

Com relação a esta dimensão, o conhecimento tecnológico com média de 3,7 e o acesso a canais de distribuição com 3,5 foram os itens mais importantes seguidos dos indicadores de parcerias estratégicas com média 3,4, identidade da marca com 3,13 e economia de escala e política governamental restritiva com média 3, concluindo os indicadores citados como importantes.

Quadro 3 – Poder de negociação junto aos fornecedores

INDICADORES	ESCALA DE LIKERT					Méd. Pond.
	MI	I	Mdl	PI	NI	
Custo da mudança dos fornecedores de matéria-prima	1,20	0,60	0,80	0,10	-	2,70
Perigo de integração para frente (Fornecedor se tornar concorrente)	0,40	0,30	1,20	0,10	-	2,00
Existência de um grande número de fornecedores	2,00	0,90	0,40	-	-	3,30
Significância do volume de compras para o fornecedor	2,40	0,90	0,20	-	-	3,50
Existência de associações para compras de insumos	0,89	1,34	0,22	0,22	-	2,67
Existência de intermediários para aquisição de insumos (atravessadores)	0,40	0,60	0,60	0,30	-	1,90

Acessibilidade/existência de canais de distribuição	2,40	0,60	0,40	-	-	3,40
Parcerias na exclusividade com fornecedores	0,80	0,90	1,00	-	-	2,70

Nesta dimensão a significância do volume de compras para o fornecedor foi o indicador mais importante com média de 3,5, seguido dos indicadores de acessibilidade/existência de canais de distribuição com 3,4 e a existência de um grande número de fornecedores com média 3,3.

Quadro 4 – Poder de negociação junto dos compradores

INDICADORES	ESCALA DE LIKERT					Méd. Pond.
	MI	I	Mdl	PI	NI	
Integração para trás (Comprador se tornar concorrente)	0,89	0,33	0,67	0,33	-	2,22
Concentração de compradores para aquisição dos produtos	1,33	1,34	0,22	0,11	-	3,00
Condições para clientes adquirirem produtos na concorrência	3,11	-	0,44	-	-	3,56
Dependência de poucos clientes (coordenação entre clientes)	2,67	-	0,44	0,11	-	3,22
Grau de conhecimento pelos compradores dos custos de insumo	0,89	1,67	0,22	0,11	-	2,89
Parcerias de exclusividade com compradores	1,78	0,33	0,67	0,11	-	2,89
Sensibilidade com relação à variação de preços	1,33	1,67	0,22	-	-	3,22
Existência de custos extras para aquisição em concorrentes	1,33	0,33	0,89	0,11	-	2,67

Nesta dimensão, apenas o indicador de condições para clientes adquirirem produtos na concorrência foi classificado como Muito Importante, tendo média de 3,56. Os indicadores de dependência de poucos clientes e sensibilidade à variação de preços com 3,22 cada um e concentração de compradores com 3,0 foram os outros indicadores classificados como importantes.

Quadro 5 – Substituição de produtos

INDICADORES	ESCALA DE LIKERT					Méd. POND.
	MI	I	MdI	PI	NI	
Registro de patentes	0,89	0,33	1,11	0,11	-	2,44
Disputa no mercado por produtos semelhantes	2,50	0,38	0,25	0,13	-	3,25
Commodities	0,89	-	1,33	0,11	-	2,33
Diversificação de produtos	2,67	0,67	0,22	-	-	3,56
Pesquisa e desenvolvimento dos produtos	2,67	1,00	-	-	-	3,67
Agregação de valor ao produto	2,67	1,00	-	-	-	3,67
Produtos feitos sob medida, que não funcionam com a concorrência	1,34	0,67	0,44	0,22	-	2,67

Esta dimensão teve três indicadores classificados como muito importantes, sendo estes a pesquisa e o desenvolvimento de produtos e a agregação de valor ao produto com média de 3,67 e a diversificação de produtos com média de 3,56. Para completar a lista o indicador de disputa de mercado por produtos semelhantes com média 3,25 foi classificado como indicadores importantes.

Quadro 6 – Rivalidade entre as empresas

INDICADORES	ESCALA DE LIKERT					Méd. POND.
	MI	I	MdI	PI	NI	
Taxa de crescimento econômico do segmento	2,00	0,60	0,40	0,10	-	3,10
Barreiras à saída (aspectos sociais, regulatórios etc.)	1,60	1,20	0,20	0,10	-	3,10
Disputa por fatias de mercado	2,80	0,60	0,20	-	-	3,60
Rentabilidade do produto ou atividade	3,11	0,67	-	-	-	3,78
Homogeneização do produto	0,89	0,33	1,11	0,11	-	2,44
Custos da tecnologia do produto	2,00	1,20	0,20	-	-	3,40
Alto custo de saída da atividade devido aos investimentos	1,20	1,20	0,40	0,10	-	2,90
Alto custo de armazenagem	1,20	0,90	0,60	0,10	-	2,80
Mercado fechado para a entrada de concorrentes	1,60	1,20	0,20	0,10	-	3,10
Existência de entidades regulamentadoras para a atividade	2,00	0,90	0,20	0,10	-	3,20
Possibilidade de cartelização	0,80	1,20	0,60	-	-	2,60

Com relação a esta dimensão a rentabilidade do produto ou atividade com média de 3,78 e a disputa por fatias de mercado com média 3,6 foram os indicadores considerados como mais importantes. Os indicadores custo da tecnologia do produto com média 3,4, existência de entidades regulamentadoras com 3,2 foram classificados como indicadores importantes. Para fechar a lista os indicadores de barreiras à saída, mercado fechado para a entrada de concorrentes e a taxa de crescimento econômico do segmento obtiveram média de 3,1 cada um, sendo também classificados como importantes.

Quadro 7 – Clusters

INDICADORES	ESCALA DE LIKERT					Méd. Pond.
	MI	I	Mdl	PI	NI	
Cooperação e compartilhamento de tecnologia	2,80	0,60	0,20	-	-	3,60
Estágio de desenvolvimento de APL's	0,89	1,34	0,67	-	-	2,89
Infra-estrutura do negócio	1,60	1,80	-	-	-	3,40
Logística e distribuição dos produtos	2,40	0,90	0,20	-	-	3,50
Regiões geográficas mais desenvolvidas	1,20	1,50	0,20	0,10	-	3,00
Similaridade dos componentes do cluster	1,20	1,20	0,40	0,10	-	2,90
Proximidade com o mercado consumidor	1,33	1,00	0,67	-	-	3,00
Proximidade com Centros de Pesquisa Tecnológica	2,00	0,30	0,80	-	-	3,10
Interdependência dos formadores do cluster	0,80	1,50	0,60	-	-	2,90

Nesta dimensão os indicadores de cooperação e compartilhamento de tecnologia com média 3,6 e logística e distribuição dos produtos com média 3,5 foram classificados como mais importantes, tendo como indicadores importantes a infra-estrutura do negócio com 3,4, a proximidade com centros de pesquisa com média de 3,1, e os indicadores de regiões geográficas mais desenvolvidas e a proximidade com o mercado consumidor com média 3 cada um.

Quadro 8 – Fatores sócio-ambientais

INDICADORES	ESCALA DE LIKERT					Méd. Pond.
	MI	I	Mdl	PI	NI	
Geração de empregos	4,00	-	-	-	-	4,00
Geração de tributos	0,80	1,20	0,80	-	-	2,80
Geração de renda	3,56	0,33	-	-	-	3,89
Distribuição de renda	2,80	0,30	0,40	-	-	3,50
Benefícios sociais (saúde, educação, lazer)	2,22	1,00	0,22	-	-	3,45
Capacitação para funcionários	2,80	0,60	0,20	-	-	3,60
Programas de qualidade ambiental (ISO 14000)	1,20	1,50	0,20	0,10	-	3,00
Melhorias na infra-estrutura ambiental do entorno	2,00	1,20	0,20	-	-	3,40
Responsabilidade ambiental (campanhas de divulgação)	2,40	1,20	-	-	-	3,60

Esta foi a dimensão que possuiu mais indicadores selecionados para o modelo num total de oito, sendo destes cinco classificados como muito importantes, que também foi o maior número de indicadores classificados com esse conceito dentro da mesma dimensão.

Vale à pena citar que apenas o indicador de geração de tributos, com média 2,8, não foi relacionado na proposição do modelo. Possivelmente isto denota uma maior preocupação com tal dimensão visto que as relações ambientais e sociais no mundo atual são bastante discutidas.

Relacionado a esta dimensão, a geração de empregos foi o único indicador que obteve média 4 – a nota máxima – entre todos os indicadores propostos no formulário, sendo seguido pelo indicador de geração de renda, com média 3,89, os indicadores de capacitação para funcionários e responsabilidade ambiental com média 3,6 e a distribuição de renda com 3,5 fechando a lista dos indicadores mais importantes. Classificados como importantes foram os indicadores de benefícios sociais com 3,45, seguido por melhorias de infra-estrutura ambiental do entorno com 3,4 e fechando com programas de qualidade ambiental com média 3. Também foi citado no formulário o indicador de Responsabilidade Social com média 4.

Quadro 9 – Fatores de competição e estratégia de mercado

INDICADORES	ESCALA DE LIKERT					Méd. POND.
	MI	I	Mdl	PI	NI	
Aspectos ligados à liderança de custos (produtos mais baratos)	1,60	0,90	0,60	-	-	3,10
Aspectos ligados à liderança por diferenciação do produto	1,78	1,67	-	-	-	3,44
Enfoque – produtos voltados para um grupo de consumidores	1,20	1,20	0,40	0,10	-	2,90
Possibilidades de vantagens competitivas sustentáveis	2,40	0,90	0,20	-	-	3,50
Entrada em mercado com produtos já consolidados	1,60	0,90	0,60	-	-	3,10
Disponibilidade de mão-de-obra especializada	1,60	1,50	0,20	-	-	3,30
Tradição dos empresários/investidores em outros ramos	0,80	1,80	0,20	0,10	-	2,90
Prioridade de investimento governamental	0,89	1,34	0,44	0,11	-	2,78
Existência de assistência técnica ou consultorias especializadas	0,80	1,50	0,60	-	-	2,90

Nesta dimensão o indicador mais importante foi a possibilidade da criação de vantagens competitivas com média 3,5. O indicador de aspectos ligados à liderança por diferenciação do produto com média 3,44, disponibilidade de mão-de-obra especializada com média 3,3, aspectos ligados à liderança pela estratégia de custos e a entrada em mercado com produtos já consolidados, ambos com média 3,1 fecham os indicadores classificados como importantes.

Quadro 10 – Fatores macro-econômicos

INDICADORES	ESCALA DE LIKERT					Méd. POND.
	MI	I	Mdl	PI	NI	
Conjuntura econômica de curto prazo (comportamento do PIB)	2,80	0,60	0,20	-	-	3,60
Conjuntura internacional – globalização	2,40	1,20	-	-	-	3,60
Tendências de Crescimento Econômico(PIB) no Longo Prazo	2,80	0,90	-	-	-	3,70
Balança Comercial	1,60	1,50	0,20	-	-	3,30
Política cambial e monetária	2,22	0,67	0,44	-	-	3,33

Esta foi a única dimensão onde todos os indicadores foram considerados como aptos ao modelo. Os indicadores de tendências de crescimento econômico do PIB a longo prazo com média 3,7, a conjuntura econômica de curto prazo e a globalização com média 3,6 cada um, fecham a lista dos indicadores classificados como muito importantes. A política cambial e a balança comercial com média de 3,3 cada uma foram classificadas como indicadores importantes.

4 PROPOSIÇÃO DO MODELO

Com base nos procedimentos metodológicos explanados na seção anterior, chegou-se ao modelo para análise prospectiva da competitividade.

Para completar o quadro, foi utilizada novamente a Escala de Likert, onde neste modelo possui três ponderações:

- Indicador Determinante – (ID)
- Indicador Não determinante – (INd)
- Indicador Indiferente – (II)

A partir deste modelo, acredita-se que o investidor terá uma melhor visualização da situação competitiva da atividade no mercado, frente às demais alternativas por ventura existentes no mercado, buscando, por fim, fazer com o prospector tenha o risco de seu investimento diminuído.

Quadro 11 – Modelo para Análise Prospectiva da Competitividade

ASPECTOS FINANCEIROS	ID	INd	II
Capital de Giro (liquidez/fluxo de caixa)			
Custo de Capital – Juros de financiamentos			
Linhas de crédito (Acesso a financiamentos de longo prazo)			
Rentabilidade			

Taxa Interna de Retorno (TIR)			
BARREIRAS À ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES	ID	INd	II
Conhecimento tecnológico (P & D)			
Acesso aos canais de distribuição e insumos			
Parcerias estratégicas			
Identidade da marca consolidada/ falta de tradição na produção			
Economia de escala			
Política Governamental restritiva			
PODER DE NEGOCIAÇÃO JUNTO AOS FORNECEDORES	ID	INd	II
Significância do volume de compras para o fornecedor			
Acessibilidade/existência de canais de distribuição			
Existência de um grande número de fornecedores			
PODER DE NEGOCIAÇÃO JUNTO AOS COMPRADORES	ID	INd	II
Condições para clientes adquirirem produtos na concorrência			
Dependência de poucos clientes (coordenação entre clientes)			
Sensibilidade com relação à variação de preços			
Concentração de compradores para aquisição dos produtos			
SUBSTITUIÇÃO DOS PRODUTOS	ID	INd	II
Pesquisa e desenvolvimento dos produtos			
Agregação de valor ao produto			
Diversificação de produtos			
Disputa no mercado por produtos semelhantes			
RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS	ID	INd	II
Rentabilidade do produto ou atividade			
Disputa por fatias de mercado			
Custos da tecnologia do produto			
Existência de entidades regulamentadoras para a atividade			
Barreiras à saída (aspectos sociais, regulatórios etc.)			
Mercado fechado para a entrada de concorrentes			
Taxa de crescimento econômico do segmento			
CLUSTERS	ID	INd	II
Cooperação e compartilhamento de tecnologia			
Logística e distribuição dos produtos			
Infra-estrutura do negócio			
Proximidade com Centros de Pesquisa Tecnológica			
Regiões geográficas mais desenvolvidas			
Proximidade com o mercado consumidor			
FATORES SÓCIOS-AMBIENTAIS	ID	INd	II
Geração de empregos			
Geração de renda			
Capacitação para funcionários			

Responsabilidade ambiental (campanhas de divulgação)			
Distribuição de renda			
Benefícios sociais (saúde, educação, lazer)			
Melhorias na infra-estrutura ambiental do entorno			
Programas de qualidade ambiental (ISO 14000)			
FATORES DE COMPETIÇÃO E ESTRATÉGIA DE MERCADO	ID	INd	II
Possibilidades de vantagens competitivas sustentáveis			
Aspectos ligados à liderança por diferenciação do produto			
Disponibilidade de mão-de-obra especializada			
Aspectos ligados à liderança de custos (produtos mais baratos)			
Entrada em mercado com produtos já consolidados			
FATORES MACRO-ECONÔMICOS	ID	INd	II
Tendências de Crescimento Econômico(PIB) no Longo Prazo			
Conjuntura econômica de curto prazo (comportamento do PIB)			
Conjuntura internacional – globalização			
Política cambial e monetária			
Balança Comercial			

5 CONCLUSÃO

Dentro dos objetivos perseguidos por este trabalho, acredita-se que a proposição de um modelo para análise prospectiva da competitividade permite desenvolver uma série de indicadores, como os que foram apresentados, que podem influenciar na decisão de se investir ou não em uma atividade.

Esses indicadores, com base nas dimensões analíticas estudadas, possibilitam vislumbrar um cenário em que o investidor poderá tomar decisões com menos riscos em relação à entrada ou a continuidade em uma atividade incipiente. Isso permitirá, após a decisão de se investir, traçar um plano para que a estratégia empresarial seja bem sucedida, não apenas verificando os seus pontos fortes e fracos, mas todo o cenário competitivo em que a empresa está inserida.

Essa é uma condição muito importante para que um investidor possa decidir pela entrada ou continuidade de um negócio, a análise do risco atrelado à competitividade. Esse é o fator que se busca diminuir com a consecução deste trabalho.

Este modelo também poderá ser utilizado por investidores em atividades ainda não iniciadas, vislumbrando os aspectos prospectivos para verificar a viabilidade econômico-financeira de uma determinada atividade. Dessa forma o planejamento seria preditivo e com maior finalidade de se antecipar aos possíveis problemas existentes na atividade preterida.

Salienta-se que é possível, mesmo em atividades incipientes ou não iniciadas, a consecução de dados de forma a subsidiar modelos prospectivos que permitam uma análise para antever os possíveis resultados financeiros econômicos e administrativos. Esses dados podem ser obtidos através das diversas agências de fomento à atividade ou aos órgãos especializados em prospecção de negócios, ou ainda em revistas ou outras literaturas existentes.

A simplicidade buscada neste modelo através de métodos de mensuração apostos em escalas ponderadas permite a adaptação para qualquer atividade econômica, embora o objetivo deste tenha sido a aplicação em atividades incipientes. Não se descarta com isso a aplicação em atividades já existentes, mas para tal objetivo, faz-se necessário que os procedimentos mostrados na elaboração do modelo sejam adaptados à realidade do segmento a ser pesquisado, bastando para tal, a execução dos passos sugeridos na proposição e escolha da amostra da atividade a ser estudada.

Por fim, recomenda-se a aplicação deste modelo em outras atividades incipientes, para que possa ser testada a validade e aderência deste exemplo em qualquer atividade de um segmento econômico.

A proposição deste modelo pretende ser o início de um trabalho maior a ser elaborado ao longo dos anos através de pesquisas voltadas para o mercado e avaliação da competitividade em diversos segmentos econômicos.

REFERÊNCIAS

KAPLAN R. S e NORTON D. P. **A estratégia em ação: “Balanced Scorecard”**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MATTAR, F. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard – Passo a passo**: Elevando desempenho e mantendo resultados. São Paulo: Qualitmark, 2005.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1992.

_____. **Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.