

Vantagem Competitiva

Revisitando as Idéias de Michael Porter

RESUMO

O termo Vantagem Competitiva nos remete à necessidade de obtenção de requisitos e desenvolvimento de atributos que nos propicie melhores condições de competir em relação às condições de nossos oponentes. Um dos grandes pensadores desse importante tema foi Michael Porter. Em seus estudos, Porter pode identificar, observando o ambiente de competição em que estavam inseridas diversas organizações, as questões fundamentais que lhes conferiam ou não, alguma Vantagem Competitiva. Neste artigo vamos confrontar algumas dessas teorias e propostas, avaliando seu teor e contrapondo-as a partir das visões de diversos pensadores do tema, de forma a visualizar essas limitações. Vamos consultar a literatura recente que trata do tema no âmbito da Estratégia, tal como: H. Mintzberg, R. Whittington, C. Prahalad, G. Hamel, E. Bailey, O. Aktouf, A. Faria, T. Imasato, O. Williamson, entre outros autores que de alguma forma discutem o tema e contribuem com o seu entendimento. Contestando ou ratificando as proposições de Porter, as colocações feitas por esses estudiosos nos permitem uma ampla visão do tema e uma reflexão isenta para que possamos nos posicionar. São argumentos acadêmicos e empíricos que terão como objetivo gerar um nível saudável de questionamento ao leitor e a qualquer estudioso da Vantagem Competitiva.

INTRODUÇÃO

Sabemos que estratégia é um tema de extrema relevância para o mundo empresarial na atualidade. Diversos são os pensadores da área a proporem suas teorias e modelos com fins diversificados, que vão do objetivo acadêmico de contribuir com a sociedade, ganho de autoridade, respeito e visibilidade, até às variadas formas de disputas de poder e de mercado.

É sabido, no entanto, que toda estratégia proposta, considerando a complexidade do tema, traz em seu contexto limitações e contradições. Isso ocorre em virtude das diversas escolas onde são formados estes estrategistas, alguns dos EUA, Europa, bem como de outras partes do mundo e, até mesmo, no Brasil. Estes proponentes são influenciados pelas épocas em que viveram e pelas problemáticas emergentes em cada

momento nos seus países, como também, e fundamentalmente, em função da experiência acadêmica e empírica que cada autor acumulou. Uma abordagem freqüente de diversos autores na estruturação de uma estratégia adequada trata invariavelmente do tema da Vantagem Competitiva.

Entendemos que Porter, em sua abordagem, propõe que uma Estratégia, realmente Competitiva, precisa levar em conta uma série de conceitos para formação de uma Vantagem Competitiva sustentável.

Relacionamos alguns conceitos observados pelo autor ao longo de sua obra: Modelo das Cinco Forças, onde propõe que o desempenho de uma empresa "(...) é atribuível ao desempenho médio de todos os concorrentes do setor, concentrando-se nas grandes e duradouras rentabilidades do setor"; conceitos de Eficácia Operacional e sistema de atividades, refletindo a boa execução de processos e procedimentos operacionais de maneira mais eficiente que os demais competidores; Estratégias Genéricas e opções excludentes, promovendo diferenças no posicionamento estratégico; Cadeia de Valor e de Valor, relacionado à "(...) compatibilidade entre as numerosas atividades", e que seria constituída por atividades primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviço pós-venda) e por atividades de apoio (aquisição dos inputs, investigação e desenvolvimento para aperfeiçoamento do produto e/ou do processo produtivo, gestão de recursos humanos e a infra-estrutura da empresa que é composta pela gestão geral, finanças e contabilidade, planejamento, etc." São diversas proposições destacadas do mundo empírico. Inúmeras horas de pesquisa e reflexões, buscando explicar os aspectos que impactam na conquista de Vantagens Competitivas em relação à concorrência. Como algumas empresas, independentemente do setor da economia ou do papel que desempenham na indústria da qual participam, são capazes de promover um desempenho superior.

A CONSTRUÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA SEGUNDO PORTER

A busca da Vantagem Competitiva, esta na essência da formulação estratégica que é, para Porter, lidar com a competição. Na luta por participação de mercado, a competição não ocorre apenas em relação aos concorrentes, mas em toda a cadeia de relações da empresa. Surge deste entendimento o conceito das Cinco Forças que regem a competição em um setor. Que são: Clientes – o poder de barganha dos compradores pode alterar o equilíbrio na relação deste com o setor, Fornecedores - Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre os participantes de um setor, aumentando os

preços ou reduzindo a qualidade das mercadorias e serviços, Novos Entrantes em potencial - Novos entrantes trazem novas capacidades e o desejo de ganhar participação de mercado, Produtos Substitutos - Os substitutos não somente limitam lucros, eles também reduzem a prosperidade que um setor pode alcançar - e a Rivalidade entre os Concorrentes - está ligada ao uso de táticas como as de competição de preços, lançamento de produtos e propaganda. Desta forma, o vigor coletivo destas forças determina o lucro potencial máximo de um setor. Este modelo de Porter é uma ferramenta para pensar e avaliar o ambiente externo da organização.

Quando uma empresa situa-se em um setor competitivo (não sujeito a controles), a entrada neste setor pode estar facilitada, sem grandes bloqueios o que, segundo Porter, reduz conseqüentemente a capacidade de lucros das empresas. De forma contrária, setores onde as forças são que bloqueiam a entrada são maiores aumentam as oportunidades de lucro. Uma vez analisadas as forças que afetam a competição em um setor e suas causas básicas, a empresa tem a possibilidade de identificar o vigor e as fraquezas de um ponto de vista estratégico. Podendo avaliar um plano de ação que poderá incluir: posicionar a empresa de tal modo que suas capacitações forneçam a melhor defesa contra a força competitiva ou, influenciar no equilíbrio de forças por meio de ações estratégicas ou antecipar mudanças nos fatores básicos das forças e respondendo a elas.

É importante entender que a Vantagem Competitiva é complexa e também pode advir de uma Estratégia Competitiva acertada fruto da consciente busca de um diferencial, que se transforme em Vantagem Competitiva, perante seus competidores. Este alinhamento é necessário, para que possamos partir desta premissa durante a produção deste ensaio.

Segundo Porter (1985) a Vantagem Competitiva advém do valor que a empresa cria para seus clientes em oposição ao custo que tem para criá-la, portanto a formulação de uma estratégia competitiva é essencial para a empresa, pois esta dificilmente poderá criar condições, ao mesmo tempo, para responder a todas as necessidades de todos os segmentos de mercado atendido, proporcionando à empresa, desta forma, criar uma posição única e valiosa.

Numa abordagem convencional uma Vantagem Competitiva, ocorre durante a construção do Planejamento Estratégico, que permite à empresa definir em que direção caminhar, orientando suas competências perante as ameaças e oportunidades para que, assim, possa criar valor a seus atuais e potenciais clientes.

No entendimento de Porter tanto a Eficácia Operacional quanto a Estratégia são instrumentos que permitem conseguir alguma Vantagem Competitiva. Através da eficácia operacional virão as contribuições das melhores práticas, que possibilitaram a redução dos custos operacionais através da redução do desperdício, garantindo melhores resultados. Por meio da definição da Estratégia se construirá a diferenciação que será escolher o que fazer como também e principalmente, o que não fazer. De fato, tanto a eficácia operacional como a estratégia são essenciais para um desempenho superior, refletindo-se em Vantagem Competitiva.

Para Porter, a estruturação da Vantagem Competitiva fundamentada na Eficácia Operacional ocorre a partir de uma análise interna detalhada dos processos. Tal análise propiciará a identificação das competências essenciais da organização, ou seja, será imperativo observar todas as atividades exercidas pela empresa, visto que cada uma destas atividades poderá exercer uma contribuição para a posição de custos ou geração de valor da empresa. Esta análise das atividades deve ser desenvolvida de forma sistemática, utilizando-se como ferramenta o conceito de Cadeia de Valores.

Sendo toda empresa um conjunto de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto, obter uma visão holística das atividades da organização trará o entendimento de quais destas atividades são essenciais para o negócio e quais atividades são de apoio. A partir dessa avaliação, Porter sugere a identificação das atividades que auxiliarão a empresa a identificar suas melhores práticas.

Para tal, Porter sugere desagregar sucessivamente por grupo de atividades (denominadas categorias genéricas) e designar as que mais contribuem para a Eficácia Operacional da empresa, contribuindo significativamente na construção da Vantagem Competitiva.

O segundo pressuposto na construção da Vantagem Competitiva é a Estratégia. Neste ponto Porter coloca que somente através de uma posição estratégica distinta é que podemos conseguir diferenças de desempenho sustentáveis. Para tanto nos apresenta Um modelo tido como das Estratégias Genéricas de Competição a partir das quais, uma empresa poderá optar para enfrentar seus competidores. Neste contexto "(...) significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores." São elas: A estratégia de liderança em custos, Diferenciação e foco. Essas abordagens genéricas representam uma maneira ampla da empresa competir. Cada estratégia é uma forma distinta para se criar e uma Vantagem

Competitiva sustentável.

A estratégia de liderança no custo envolve a orientação da empresa em operar com o menor nível de custo possível, possibilitando a liderança por custo. A estratégia de diferenciação constitui uma maneira de oferecer um produto ou serviço exclusivo e único em algum aspecto valorizado pelos clientes atuais e potenciais. Essa diferenciação leva a uma proteção contra as forças competitivas da indústria, segundo Porter. Quando a empresa opta por um escopo restrito – foco, ela focaliza um determinado grupo de compradores, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico específico. A estratégia de foco visa a um ambiente competitivo restrito, podendo assumir a forma de diferenciação ou de baixo custo naquele segmento específico.

As estratégias genéricas são uma maneira de se lidar com as forças competitivas da indústria. O que Porter condena é a indefinição, ou seja, não conseguir desenvolver, nenhuma das opções, o que leva a empresa a uma situação de mediocridade estratégica e, claro, menor rentabilidade. A falta de uma escolha deliberada sobre qual Estratégia seguir e, em qual escopo competitivo, constitui um problema para a Vantagem Competitiva das organizações.

Porter (1985) vê como inimigos da Vantagem Competitiva a idéia da dispersão e da conciliação, “a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial” e o seu lema é ser diferente.

O autor nos dá a clara mensagem da importância de não convergir com seus oponentes em meio a uma competição. Pois a essência da Vantagem Competitiva sustentável consiste em escolher uma posição diferente daquelas dos rivais. Para Porter, a gestão operacional de uma empresa está relacionada a uma mudança constante enquanto que a estratégica demanda disciplina e continuidade, tendo como seus inimigos a dispersão e a conciliação.

OUTRAS VISÕES SOBRE VANTAGEM COMPETITIVA

Uma abordagem alternativa é proposta a partir da “visão da empresa baseada em recursos” (Resources Based View of the Firm). Essa abordagem procura ampliar e refinar o quadro de referência dos tomadores de decisão. Considera que toda empresa possui um portfolio de recursos: físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem),

organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e recursos humanos. É a partir desse portfólio que a empresa pode criar vantagens competitivas. Para os defensores dessa abordagem (Prahalad & Hamel, 1990; Krogh & Ross, 1995), a definição das estratégias competitivas deve partir de uma perfeita compreensão das possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas por tais recursos. Isto caracteriza essa abordagem como primordialmente “de dentro para fora.”

O termo competência essencial (core competence) ganhou importância no cenário administrativo a partir do artigo “The core competence of the corporation”, de Prahalad & Hamel, em 1990. De acordo com os autores, competências essenciais são recursos intangíveis que (a) em relação aos concorrentes são difíceis de ser imitados, (b) em relação a mercados e clientes são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços diferenciados e (c) em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa são o fator fundamental da maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados. As competências essenciais não estão estritamente relacionadas à tecnologia: elas podem estar localizadas em qualquer função administrativa. Além disso, para desenvolver competência essencial a longo prazo, a companhia necessita de um processo sistemático de aprendizagem e inovação organizacional.

Outra premissa básica da visão baseada em recursos é de que as firmas diferem de forma fundamental em seus modos de operar porque cada uma delas possuirá um agrupamento singular de recursos – seus ativos, competências e capacitações específicas.

Segundo Barney, J. (1991), Em geral as empresas não podem esperar obter vantagens competitivas sustentáveis quando os recursos são uniformemente distribuídos entre todas as empresas concorrentes e sendo esses recursos altamente móveis. Desta forma, para compreender as fontes de Vantagem Competitiva, é necessário tomar como base a hipótese de que os recursos empresariais, devem, necessariamente, ser heterogêneos e imóveis. E estes recursos devem ter quatro atributos para que possamos considerá-los de potencial geração de Vantagem Competitiva sustentável: Ser valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e não-substituíveis.

Dosi & Coriat (2002) observam que “(...) firmas têm formas diferentes de fazer as coisas: se elas são heterogêneas até no modo de realizar tarefas similares, o que não dizer das distinções de grande escala que separam as empresas químicas das

automobilísticas, das empresas varejistas, dos hospitais”.

“A diversificação é menos uma resposta às imperfeições estruturais dos mercados e mais um mecanismo organizacional para capturar rendimentos que são tornados viáveis pelos ativos específicos da empresa” (Proença, 1999).

“Os drivers para a redução de custos ou para a diferenciação serão identificados a partir das atividades e das ligações entre elas” (Proença, 1999).

A diferenciação é uma visão e uma decisão de dentro para fora mais do que uma informação de fora para dentro; são os recursos da empresa, consubstanciados em competências e capacitações que criam e exploram lucrativamente um potencial de diferenciação latente nos mercados.

Hayes & Upton (1998): “Eficiência operacional superior fortalece a posição competitiva da empresa e, quando baseada nas capacidades dos seus recursos humanos e nos seus processos operacionais, dificulta a imitação pelos concorrentes. Por essa razão, pode prover a base para uma Vantagem Competitiva sustentável, mesmo que a companhia adote a mesma posição competitiva de uma ou mais concorrentes.”

O QUE É ESTRATÉGIA, AFINAL?

O que vamos observar neste artigo é como a estratégia é vista sob pontos de vista diferentes, por diversos pensadores. São visões concordantes, indiferentes e, por vezes, discordantes da maneira como Porter, em toda a sua obra propõe ser a Estratégia e especialmente ao que tange a Vantagem Competitiva sustentável. Neste artigo, o nosso objeto de estudo.

Em Whittington (2001) Estratégia está dividida em quatro abordagens, onde “a abordagem Clássica, associada à autoridade como Igor Ansoff (1965, 1991) e Michel Porter (1985, 1996), dá a resposta dos livros. Para ela, estratégia é o processo racional de cálculos e análises deliberadas com o objetivo de maximizar vantagens a longo prazo.(...) dominar ambientes internos e externos exige um bom planejamento. A estratégia é importante nessa análise racional, e as decisões objetivas fazem a diferença entre o sucesso prolongado e o fracasso.” Nesta seqüência de abordagens temos a visão dos Evolucionistas que vêem a dinâmica do mercado como um processo darwiniano de seleção natural das espécies mais adaptadas. “...como Hannan e Freeman (1988) ou Oliver Williamson (1991) afirmam que a estratégia no sentido clássico de planejamento racional orientado para o futuro é frequentemente irrelevante.

O ambiente é tipicamente muito implacável e imprevisível para que se façam previsões eficazes. (...) as empresas são como as espécies da evolução biológica: os processos competitivos cruelmente selecionam a mais apta a sobreviver; (...) Portanto, do ponto de vista evolucionário, é o mercado, e não os gerentes, que faz as escolhas mais importantes.”

A terceira abordagem é a processualista que também considera o planejamento de longo prazo fútil e imperfeito, porém com visões menos pessimistas quanto ao grau de adaptabilidade das empresas ao ambiente onde estão inseridas, ser de tamanha importância para suas sobrevivências. “De acordo com Cyert e March (1963), as pessoas são muito diferentes em seus interesses, limitadas em sua compreensão, dispersas em sua atenção e descuidadas em suas ações para se unirem e levarem a termo um planejamento perfeitamente calculado. (...) Na prática, a estratégia emerge mais de um processo pragmático de aprendizado e comprometimento, do que uma série racional de grandes saltos para a frente (Mintzberg, 1994).” A quarta e última abordagem de Whittington (2001), no ponto de vista da abordagem sistêmica, verificamos o maior otimismo quanto às questões dos processualistas, de que as pessoas sejam incapazes de conceber e implementar planejamentos racionais, como também em relação aos evolucionistas no que tange a capacidade preditiva para definir ações ante as forças de mercado. “Por fim, os teóricos sistêmicos assumem posição relativista, argumentando que formas e metas do desenvolvimento de estratégias dependem particularmente do contexto social, e que, portanto, a estratégia deve ser empreendida com sensibilidade sociológica.”

Para Mintzberg (2000) estratégia é algo extremamente complexo para definir. Sua busca por estruturá-la de maneira clara e sucinta nesta obra foi um grande desafio. Ele considera que são inúmeros os campos do conhecimento que, de alguma forma, contribuem para o entendimento do que seja estratégia. “No limite, a formulação de estratégias não trata apenas de valores e da visão, de competências e de capacidades, mas também de militares e de religiosos, de crise e de empenho, de aprendizado organizacional e de equilíbrio interrompido, de organização industrial e de revolução social.” Em sua pesquisa sobre o tema, procurou cobrir a literatura e a prática – “para expor seus diferentes ângulos, orientações e tendências.” Suas definições, formas e abordagens são tão variadas quantos forem os pensadores estrategistas ao apresentá-la. “Peça a alguém uma definição de estratégia e provavelmente lhe dirão que estratégia é um plano, ou algo equivalente – uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali.” Baseado nesta orientação o autor propõe a definição de dez escolas de pensamento sobre a formulação de estratégias.

(...) “na revisão de grande volume de literatura emergem dez pontos de vista distintos, a maioria dos quais reflete na prática gerencial. Três delas prescritivas, preocupadas de como as estratégias são formuladas, seis mais preocupadas com a descrição de como as estratégias são de fato, formuladas e a última que descreve o processo como sendo para a transformação, incorporando grande parte da literatura e da prática prescritiva sobre ‘mudanças estratégicas’.”

Ainda segundo Mintzberg (2000) “Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo; como uma posição – para Michael Porter (1996,68), estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades, nesta visão a estratégia olha para baixo, para o ‘x’ que marca o ponto em que o produto encontra o cliente – bem como para fora – para o mercado; vista como uma perspectiva a estratégia olha para dentro – dentro da organização, dentro da cabeça dos estrategistas – mas também para cima – para a grande visão da empresa; por último, temos a estratégia como um truque, isto é, uma ‘manobra’ específica para enganar um oponente ou concorrente.” Ainda segundo o autor as estratégias podem ser pretendidas e/ou realizadas. Àquelas pretendidas e realizadas podemos denominar de deliberadas enquanto, as demais realizadas e que não eram expressamente pretendidas chamamos de estratégias emergentes e por último aquelas que foram pretendidas e não chegaram ao seu termo, denominadas de irrealizadas.

Lorenzoni, G.; Baden Fuller (1995) Nos propõe que o sucesso competitivo requer a união de múltiplas capacidades (inovação, produtividade, qualidade, resposta a clientes). Os centros estratégicos combinam capacidade especializada e integração em larga escala, apesar da rivalidade destrutiva entre compradores e vendedores. Tal arranjo, permite aos parceiros uma visão holística da rede, enxergando-a como uma unidade que pode atingir Vantagem Competitiva. Dessa forma, a rede age como uma complexa firma integrada abarcando diversos mercados.

“... um modo de organização que pode ser usado por gerentes ou empreendedores para posicionar suas firmas numa estância competitiva mais alta. Por esse motivo, o termo estratégico foi adicionado às redes.” Jarilo (1988)

VISÕES ESTRATÉGICAS PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA VANTAGEM COMPETITIVA

Existem abordagens discordantes sobre o tema da Vantagem Competitiva, não sobre a sua contribuição para o sucesso de um empreendimento, mas em relação à forma, aos meios e aos modelos que podemos lançar mão para alcançá-lo. Algumas das

abordagens de Porter serão confrontadas para pavimentar o longo percurso entre a elaboração da Estratégia e a descoberta de uma Vantagem Competitiva sustentável.

Segundo Oliver Williamson (1999:87), um evolucionista dentro das abordagens defendidas por Whittington, a estratégia pode ser uma ilusão perigosa. O autor considera que “a economia é a melhor estratégia”, sendo a eficácia relativa a única Vantagem Competitiva real, devendo os gerentes se concentrar na redução constante dos custos de produção, distribuição e organização.

Na abordagem do tema, a American Carnegie School em Whittington (2002) rejeita o princípio do homem racional econômico e a idéia de “mercado perfeito” mencionado por Porter, considerando a complexidade organizacional e a limitação racional do chamado homem econômico. Logo, o que temos são organizações formadas por coalizões de indivíduos, onde cada um traz para a organização suas ambições pessoais e inclinações cognitivas, onde a estratégia é o produto de acordos e comprometimentos políticos e não o cálculo de maximização dos lucros que, em última análise é a razão de toda estratégia. Uma constatação pavorosa para a racionalidade de Porter. Segundo a ACS, estas organizações geram lucros, mas apenas o suficiente para satisfazer os agentes da organização.

Ainda em Whittington (2002), na perspectiva sistêmica é importante para a estratégia as diferenças entre os sistemas sociais e econômicos, portanto a construção estratégica em busca de uma Vantagem Competitiva, não terá as mesmas condições em comunidades distintas.

Não seria essa uma força econômica preponderante na construção estratégica?

Não estariam os trabalhadores e governos erroneamente desconsiderados na busca por Vantagem Competitiva?

No mesmo sentido:

BAILEY (1999) defende que a categorização do modelo de estratégia competitiva de Porter (ameaça de entrada de novas empresas, o poder de barganha dos compradores, o poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de produtos e serviços substitutos e a rivalidade entre empresas existentes) não focaliza os importantes vínculos existentes entre estratégia privada e políticas públicas.

MINTZBERG (2000) afirma na escola do Poder que não faz sentido descrever a formação de estratégia como um processo destituído de poder e política. Isto vale em especial durante períodos de mudanças importantes, organizações grandes e maduras,

organizações de experts complexas e descentralizadas, períodos de bloqueio e períodos de incerteza.

AKTOUF (2002) destaca que Michael Porter sonha com um mundo sem corrupção, sem corruptos, sem máfias, sem potências financeiras, políticas e militares que manipulam todos os mercados de todos os produtos, todos os comércios.

WHITTINGTON (2006) conclui que na estratégia competitiva internacional, pode ser um erro fatal supor que todos estejam lutando em um campo de jogo uniforme. Os estrategistas deveriam buscar, do Estado ou de outra parte, algumas vantagens parciais injustas para si próprios.

FARIA e IMASATO (2007) argumentam que o conhecimento produzido nos EUA é problemático no Brasil, porque não reconhece questões de poder e política ressaltados por Weber nem os diferentes tipos de estrategistas que fazem parte de economias emergentes. A estratégia entre os setores público e privado precisa ser compreendida como um impulsionador dinâmico da Vantagem Competitiva.

OS LIMETES DAS PROPOSIÇÕES DE PORTER

A visão de Porter é considerada limitante e restrita, pois desconsidera outros pontos de vista importantes na concepção de uma estratégia competitiva. Vejamos a seguir.

De acordo com Mintzberg (1998), Porter trás alguma substância para a discussão do planejamento estratégico mas, seu modelo é prescritivo e deliberado como os demais autores em que ele classifica como pertencentes às Escolas do Planejamento e do Design. É importante destacar que assim como grande parte dos autores associados a Escola do Design, Porter, também não dedica atenção aos valores gerenciais da organização e sua responsabilidade social, não levando em consideração, por exemplo, o impacto das ações do governo no ambiente de atuação da empresa e das forças políticas internas.

Para Mintzberg, Porter desconsidera o aprendizado estratégico e a estratégia emergente, como se estes não existissem e, ainda insiste em uma necessária cadeia de causalidade, como se tudo nas organizações fosse previsível e determinado. A defesa de Porter sobre o caráter distintivo da estratégia acaba por condenar ações como Benchmarking e agrupamentos estratégicos, esquecendo, em relação ao primeiro, da alta percibibilidade de uma Vantagem Competitiva por serem estas,

passíveis de cópia. Em relação ao segundo, diminuindo o seu valor e desconsiderando o sucesso de conhecidas ações integradas entre grupo de empresas.

A estratégia entre os setores público e privado é outra abordagem também desconsiderada por Porter e, que se apresenta de forma bastante contundente, ao se entender que precisamos considerar que as estratégias entre estes setores são impulsionadoras dinâmicas da Vantagem Competitiva. Ao acreditar que o poder público deve estar ausente do mercado, não aborda em seus conceitos o envolvimento dos Governos como fator relevante na elaboração de uma estratégia para que uma empresa alcance uma Vantagem Competitiva. Em muitas sociedades a parcela de mercado nas mãos do Governo é suficiente para que este ator seja considerado na formulação estratégica e, ainda não o sendo, resta a questão regulatória necessária para um mínimo convívio dentro de determinadas expectativas, visto os recentes acontecimentos, em que o Governo Americano, maior guardião da livre economia, se vê obrigado a intervir severamente em determinados setores. Ao seu ver Porter não despertou, ainda, para esta nova realidade.

Igualmente, quando se fala em política (como forma de negociação) a visão de Porter discute a manutenção de uma posição, já conquistada pela empresa, como forma de manter um equilíbrio relativo que lhe seja vantajoso mas, ainda assim “que sejam através de análise sistemática, na avaliação de dados tangíveis e na cuidadosa definição de estratégias” Mintzberg (1998). A discussão da abordagem política se restringe a um ação posterior, de complemento, e não como uma ferramenta indispensável para a construção de relações em diversas esferas que trarão Vantagem Competitiva para a organização.

O tema da responsabilidade social que tem como consequência atual a criação de empreendimentos que buscam a geração combinada de valor econômico e social é negligenciado por Porter, não destacando esta abordagem como uma forma de obter Vantagem Competitiva.

O fato de Porter considerar a ação estratégica como necessariamente dedutiva e deliberada torna a obtenção de uma Vantagem Competitiva algo extremamente sistemático e analítico, fazendo com que o autor emita posições equivocadas sobre fatos históricos no contexto corporativo, por exemplo quando mencionou que as empresas japonesas terão de aprender estratégia. Esta afirmação é desconcertante e, até constrangedora para Mintzberg, visto o sucesso de tantas empresas japonesas no cenário internacional.

Mintzberg observa que a contribuição dos funcionários assim como os arranjos organizacionais, para Porter, está ligada ao contexto do negócio, não havendo implicação com a estratégia ou que possam representar uma Vantagem Competitiva. Uma clara visão reducionista em que se cria uma entidade chamada “estrategista”, que deve possuir condições especiais para o controle.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a literatura investigada, verifica-se que o conceito de Vantagem Competitiva está diretamente ligado a aplicação de estratégias competitivas e relacionadas à obtenção de um posicionamento favorável entre os concorrentes. Tudo isso, aliado a, uma perspectiva interdisciplinar e multidimensional, associado a uma abordagem sistêmica e focada nas relações entre diversos agentes. Por consequência, o conceito de Vantagem Competitiva está relacionado à adoção de diversas práticas que, em conjunto, auxiliarão a organização a alcançar este objetivo, cabendo destacar que estas conquistas são geralmente limitadas, temporalmente, em função da capacidade de reação do setor.

Este apanhado demonstra que o tema apresenta-se em processo de maturação. Diversas tendências de abordagem, requerendo, para sua construção teórica e aplicação prática, o desenvolvimento de seus respectivos constructos para a sua definição, mensuração e validação. Entendemos que esta análise é individual e intransferível, pois cada organização deve encontrar o seu próprio e único caminho estratégico, ou não.

Entendemos que este ensaio poderá auxiliar em um melhor entendimento do tema, bem como trazer luz às limitações, adequações e excessos das diversas práticas e modelos mencionados para a construção de uma Vantagem Competitiva. Este trabalho se restringe a um levantamento bibliográfico das visões e percepções dos mais notórios ou destacados autores que tenham abordado o tema. Há claras limitações em sua abrangência e não possui o objetivo de indicar uma melhor prática ou modelo mas, de alguma forma aflorar a necessidade da problematização e a contextualização do tema no Brasil.

É frustrante descobrir que a discussão do tema pelos acadêmicos brasileiros é desambiciosa e que suas produções não encontram destaque ou publicação. Devemos então, insurgir a uma maior produção sobre o assunto? Haveria em nossa academia

geração de conteúdo suficiente para construirmos uma escola brasileira do saber estratégico? Estas são questões a serem respondidas.

Fábio Cipolla - Mestrando em Gestão empresarial – FGV/EBAPE

Rogério Gimba - Mestrando em Gestão empresarial – FGV/EBAPE

BIBLIOGRAFIA

AKTOUF, O. Governança e Pensamento Estratégico: Uma Crítica a Michael Porter.

ERA, 42 (3): (2002)

BAILEY, E. Integração das Tendências Políticas na Vantagem Dinâmica. In: DAY, G.;

BARNEY, J. Firm resourcers and sustained competitive advantage. Journal of Management. 17:99-120, (1991)

FARIA, A.; IMASATO T. Autoridade e Legitimidade em Estratégia. Cadernos

EBAPE, 5:1-18, (2007)

JARILLO, J. On Strategic Networks. Strategic Management Journal, 9:31-41, (1988)

LORENZONI, G.; BADEN FULLER C. Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners. California Management Review, 37 (3): 146-163, (1995)

MINTZBERG, H, Ahlstrand B. E Lampel J. Safari de Estratégia, 1998

PORTER, M. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. Academy of Management Review, 6 (4): 609-620, 1981.

PORTER, M. Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia. In: Montgomery, C.

PORTER, M.- Estratégia - A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro, 1998.

PORTER, M, Estratégia Competitiva. Campus, 2005

PORTER, M, Competição - Estratégias Competitivas Essenciais. Campus, 1999

PORTER, M, Vantagem Competitiva - Criando e Sustentando Um Desempenho Superior, Campus, 1990

WHITTINGTON, R. O que é estratégia. São Paulo: Thomson, 2001.