

2 Revisão da literatura

2.1. Estratégia

As organizações existem para produzir produtos ou serviços, por meio da criação de condições para que indivíduos integrem seus conhecimentos especializados (GRANT, 1996) em relações internas, com menores custos do que seria possível se estas fossem obtidas por meio de relações contratuais de mercado entre pessoas independentes (ALCHIAN e DEMSETZ, 1972; COASE, 1937; MILGROM e ROBERTS, 1992). Para sobreviver e prosperar em uma sociedade caracterizada por rápidas e intensas mudanças (D'AVENI, 1994; DRUCKER, 1969), as organizações devem aproveitar as oportunidades de mercado, adotando inovações de uma maneira dinâmica (PORTER, 1991), tornando obsoletas as posições dos concorrentes (CONNER, 1991) e se alinhando de uma maneira melhor com seu ambiente (OHMAE, 1983; SNOW e HAMBRICK, 1980).

A Estratégia, uma área da Administração de Empresas (BARRIONUEVO, 1990), tem como missão justamente este alinhamento da empresa ao seu ambiente (BETHLEM, 1998; FAHEY e NARAYANAN, 1986), combinando o que a empresa pode fazer (suas forças e fraquezas) com o que ela conseguiria fazer (as ameaças e oportunidades do ambiente), por meio de um processo iterativo que inicia com o reconhecimento de onde ela está posicionada, o que ela possui e suas diferenças em relação aos seus competidores (ANDREWS, 1971; HENDERSON, 1991), como indicado na Figura 2.1. A partir deste conhecimento, decorrem as escolhas de: objetivos, produtos e serviços a oferecer, a amplitude do escopo e diversidade dos mercados a atender, tipo de estrutura organizacional, os sistemas administrativos e as políticas usadas para definir e integrar as operações internas (RUMELT e SCHENDEL, 1994; SNOW e HAMBRICK, 1980).

Uma estratégia de sucesso apóia-se em elaborar, construir, manter e defender uma posição única em uma configuração singular de processos, estrutura e tecnologia (MILES *et al.*, 1978), integrando diferentes áreas funcionais de uma

empresa e reforçando um conjunto de metas únicas (PORTER, 1991), protegendo a empresa contra os imitadores e garantindo um sucesso contínuo, por meio de um desempenho superior em relação aos competidores (OHMAE, 1983). Então, a estratégia empresarial pode ser definida como a busca por um alto desempenho, por meio do alcance de uma vantagem competitiva sobre a concorrência.

Os quatro elementos chaves da formulação efetiva da estratégia

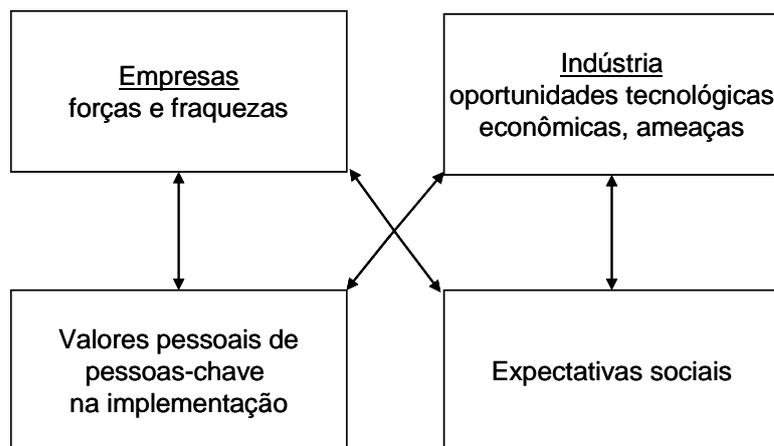


Figura 2.1 – Os quatro elementos da formulação estratégica segundo Porter (1981)

Portanto, pesquisar as causas do desempenho superior das empresas em um dado momento, o problema do corte transversal, e o processo dinâmico a partir do qual as posições competitivas são criadas, o problema longitudinal, é um tema permanente no campo da estratégia (PORTER, 1991). Estratégia é também uma solução para os problemas de agência (JENSEN e MECKLING, 1976), ao permitir que proprietários acompanhem e assegurem que as diversas decisões e escolhas individuais sejam consistentes (PORTER, 1991).

A principal medida de desempenho de uma empresa privada é o lucro (ANSOFF, 1977; CONNER, 1991), embora haja exceções. Se um dos proprietários é também um cliente, ele pode visar melhores preços ou condições comerciais, ao invés de maximizar os lucros, ou empregados que sejam também proprietários podem preferir que a empresa proteja seus empregos e proporcione melhores salários e benefícios (MILGROM e ROBERTS, 1992). Uma empresa pode obter lucro, definido como a diferença entre as receitas obtidas ao comercializar seus produtos ou serviços e seus custos, criando valor, de duas

maneiras: por meio da manufatura, em que insumos são transformados em produtos que possuam valor superior aos seus insumos ou por meio de arbitragem, quando a empresa cria valor ao mover produtos de um mercado para outro, mas sem transformá-lo fisicamente (GRANT, 1996).

Esta busca pelo lucro é o que diferencia a empresa privada de outras organizações, como o governo, a igreja, as forças armadas ou as organizações sem fins lucrativos (ANSOFF, 1977). Se a empresa não obtiver lucros, os recursos que ela utiliza: materiais (estoques, equipamentos e instalações), monetários (moeda e crédito) e humanos, se esgotarão, pois equipamentos se desgastam, dinheiro é despendido, as pessoas envelhecem (ANSOFF, 1977) e os proprietários do capital irão preferir investir em outras empresas ou setores da economia (COPELAND *et al.*, 1996; SLOAN, 1963). Então, uma teoria da empresa busca identificar os problemas que ela precisa resolver para obter retornos acima dos normais (CONNER, 1991), de maneira sustentável (BROZEN, 1971 e MUELLER 1977, 1986) e que indica que ela está prosperando (BARNEY, 1986b).

Algumas pesquisas buscaram relacionar o desempenho das empresas à perspectiva da política pública, abrangendo aspectos gerais, principalmente os de caráter macroeconômico, como o valor do PIB dos países (AFSHAR e ZOMORRODIAN, 2007), ou então, segundo o ponto de vista das diversas atividades funcionais de uma empresa, como o marketing (KENNEDY *et al.*, 2003).

Lenz (1981) efetuou uma revisão dos estudos sobre as relações entre diferentes variáveis e o desempenho organizacional, identificando seis linhas de estudo. O primeiro seria o ambiente em termos de estrutura industrial, que influenciaria a indústria, o mercado e o comportamento das empresas, afetando o seu desempenho (BAIN, 1951, 1956; MASON, 1939; PORTER, 1980). A segunda linha se apoiaria no enfoque de um ambiente mais geral, ao qual a estrutura organizacional precisaria estar alinhada para que um bom desempenho fosse alcançado (FAHEY e NARAYANAN, 1986; LAWRENCE e LORSCH, 1967). A terceira linha seria baseada na interação entre o ambiente e a estratégia em termos de posicionamento competitivo, que influenciaria o desempenho (BUZZEL, 1975, CAVES e PORTER, 1977). Uma outra linha de estudo seria a importância da estrutura organizacional, compreendida como os sistemas de gestão e o tamanho da organização, em termos de escala e escopo de atividades,

que influenciaria o desempenho das empresas (CHANDLER, 1962, 1990). A quinta linha de pesquisa seria apoiada no relacionamento entre os processos de gestão, em termos da qualidade e o comportamento dos gerentes da empresa e o desempenho (SELZNICK, 1957). A última linha de estudo enfocaria a estratégia e estrutura organizacional, em termos de consistência, como um fator contribuinte para o desempenho das empresas (CHANDLER, 1977).

Lenz (1981) concluiu que relações causais simples dificilmente explicam diferenças de desempenho e verificou que as pesquisas efetuadas possuem um foco predominante na explicação do desempenho *ex-post*, mais do que nos processos que conduzem a ele, o que dificultaria confirmar a teoria do determinismo ambiental como único explicador do desempenho organizacional, uma vez que há uma rede complexa de múltiplos elementos interdependentes nas quais causas e efeitos deveriam ser considerados com cuidados.

Um outro levantamento sobre as pesquisas empíricas a respeito do desempenho de empresas foi conduzido por Capon *et al.* (1990) que analisaram cerca de 320 estudos entre 1921 e 1987, em três aspectos: empresa, unidade de negócios e indústria e três conjuntos de variáveis: ambiente, estratégia empregada e as características das organizações. Capon *et al.* (1990) concluíram que variáveis como a concentração industrial apresentava uma relação consistente com o desempenho das empresas.

A literatura sobre Estratégia de Empresas inclui diversos estudos que buscaram explicar as razões para as diferenças de desempenho entre as empresas. A revisão da literatura neste trabalho irá se concentrar nas duas linhas de pesquisa dominantes no campo da estratégia: a Organização Industrial, ou OI, e a Visão Baseada em Recursos, ou VBR (GHEMAWAT, 2002). Após uma descrição destes dois enfoques, serão abordadas as pesquisas efetuadas para determinar a importância relativa destas duas abordagens para o desempenho das empresas, que tiveram seu estudo seminal em Schmalensee (1985) e que incluíram em suas pesquisas mais recentes o efeito da localização da empresa (BRITO e VASCONCELOS, 2005; CHEN, 2008; FURNAM, 2000; HAWAWINI *et al.*, 2004; MAKINO *et al.*, 2004). Em seguida, será feita uma revisão da literatura sobre a importância da localização da empresa, pelo enfoque da competitividade das nações, tema que será buscado relacionar ao desempenho das empresas por meio dos testes estatísticos efetuados neste estudo.

2.2. A organização industrial

O capitalismo é um processo evolucionário resultante de novos métodos de produção, de transporte, de mercados e de competição (CONNER, 1991) que requerem a substituição de “velhas maneiras” de se fazerem coisas por “novas maneiras” (SCHUMPETER, 1942). Segundo Chandler (1962), que estabeleceu as bases de um melhor entendimento da evolução da empresa, com a separação entre as funções dos administradores assalariados e os proprietários, foram desenvolvidos novos métodos de produção permitindo que a mão visível da gerência (CHANDLER, 1977) influenciasse o ambiente (PENROSE, 1959) e substituísse a mão invisível (SMITH, 1776) das forças dos mercados competitivos, viabilizando o surgimento da moderna empresa privada.

Um tipo especial de mercado competitivo é aquele considerado como em “Competição Perfeita”, onde: há muitas empresas competindo por vendas, os produtos de empresas diferentes são homogêneos e perfeitamente substituíveis entre si, não há barreiras de entrada ou saída, a informação é amplamente disponível para todos os participantes (FAMA, 1970; MAS-COLELL *et al.*, 1995) e nenhum comprador ou vendedor possui o poder de influenciar o preço dos produtos (ANDERTON, 1991). Submetidos a estas condições, os produtos são vendidos a preços iguais aos seus custos, nenhum lucro econômico pode ser obtido pelas empresas (MACHOVEC, 1995) e a taxa de retorno obtida é suficiente apenas para manter os ativos operando nas atividades atuais (COPELAND e WESTON, 1979).

Entretanto, os mercados em competição perfeita são normalmente inexistentes na prática. A Organização Industrial (OI), cujo desenvolvimento se apoiou em estudos como os de Chamberlin (1933), Mason (1939) e Bain (1951, 1956) é um ramo da ciência econômica que estuda a estrutura real dos mercados e suas interações com o comportamento das empresas, adicionando aos modelos de competição perfeita, variáveis como a: existência da limitação da disponibilidade das informações, barreiras de entrada e saída, interferências governamentais, custos de transação e a maneira como as empresas são organizadas e competem entre si (CARLTON e PERLOFF, 1994).

Enquanto as políticas públicas objetivam alocar eficientemente os recursos em uma economia, equilibrando a oferta com a demanda por meio do estímulo à competição entre as empresas nos mercados, de maneira a homogeneizar seus retornos (RUMELT e SCHENDEL, 1994) e limitar os lucros a valores considerados socialmente aceitáveis para atender ao interesse público (BARNEY, 1986a; COOL e SCHENDEL 1987), a estratégia da empresa individual busca evitar a competição (BARNEY, 1986a) e influenciar a demanda a seu favor, por meio de conluíus e contratos de exclusividade (GALBRAITH, 1983), para alcançar seu objetivo de obter uma posição competitiva que lhe proporcione a obtenção de lucros extraordinários (AHARONI, 1993) definidos como os retornos acima do custo de oportunidade dos proprietários de recursos (MAHONEY e RAJENDRAN, 1992).

Na década de 30, Mason (1939) concluiu que a estrutura de uma indústria condicionaria o conduto de compradores e vendedores (as variáveis críticas para as decisões), e, em conseqüência, seu resultado em termos de desempenho, eficiência e capacidade de inovação. Os mercados poderiam ser dominados por produtores capazes de controlar seus preços não apenas por meio de uma maior escala, mas também através de outros elementos estruturais como: diferenciação de produtos, concentração relativa de compradores e vendedores e barreiras de entrada (MASON, 1939). Uma indústria é um grupo de competidores que vende substitutos próximos o suficiente para que os compradores os considerem distantes dos demais produtos de outras indústrias (BAIN, 1956) e onde os comportamentos das empresas no setor afetem umas às outras (PORTER, 1979).

Segundo Mason (1939), a estrutura de uma indústria explicaria diferenças de práticas competitivas como produção, investimentos e preços, e, em conseqüência, lucros. Sua abordagem era a de que as políticas de produção e preços de empresas de grande porte em mercados com poucos competidores era um tema de política pública e que a regulamentação governamental permitiria alcançar níveis aceitáveis de competição intra-industrial se fossem conhecidas as características estruturais das indústrias, (BARNEY, 1986a).

Bain (1951) avançou o conhecimento no campo da Organização Industrial, ao relacionar o nível de concentração industrial e os retornos contábeis em 42 indústrias, testando se taxas de lucratividade em indústrias com elevada concentração eram superiores às de menor concentração de concorrentes. Ele

mostrou que as rentabilidades nas indústrias de manufatura nas quais os maiores oito competidores possuíam mais do que setenta por cento de participação no mercado era quase o dobro da rentabilidade nas indústrias onde a concentração dos oito principais competidores era inferior a setenta por cento. Isto deveria ocorrer devido a dois fatores: a habilidade das empresas restringirem a competição entre elas e a maior efetividade de barreiras de entrada (HEFLEBOWER, 1957). O corolário que veio destas conclusões era que o aumento da concentração industrial tendia a distorcer a alocação eficiente de recursos em uma economia e a aumentar os lucros da indústria ao facilitar os conluíus (BAIN, 1951).

Em um segundo estudo, Bain (1956) descreveu que devido a imperfeições na competição, a existência de barreiras à entrada permitiria que os preços das empresas fossem estabelecidos acima do preço competitivo de mercado, que seria, no longo prazo, dado pelos seus custos marginais. Os lucros seriam maiores em indústrias com elevada concentração de concorrentes, que permitiriam o surgimento de conluíus tácitos ou explícitos, bem como altas barreiras de entrada, associadas à existência de economias de escala, diferenciação de produtos e uma vantagem de custo absoluta por empresas (por exemplo, por meio de patentes), que impediriam a entrada de novos concorrentes. A concentração favoreceria a redução da oferta por meio do exercício do poder de mercado ou por acordos de preços com outras empresas, aumentando preços artificialmente ou permitindo a obtenção de lucros extraordinários se as barreiras de entrada fossem elevadas (CONNER, 1991).

O conceito básico da competição empregado no campo da Organização Industrial está fundamentalmente inalterado desde seu desenvolvimento inicial por Mason (1939) e Bain (1951, 1956). Segundo este conceito, a estrutura das indústrias, em termos de variáveis como: barreiras de entrada, número de concorrentes, grau de diferenciação de produtos e a elasticidade geral da demanda na indústria (PORTER, 1980) determina os retornos das empresas. Indústrias com elevadas barreiras de entrada, poucos competidores, elevada diferenciação de produtos e baixa elasticidade da demanda tendem a possuir empresas que obtêm elevados retornos (BARNEY, 1986a).

Então, as empresas que buscam obter elevados retornos deveriam limitar as forças que dirigem os lucros anormais para os níveis competitivos (JACOBSEN, 1988) ou modificar características estruturais que favorecessem seus retornos,

reduzindo o número de competidores, elevando as barreiras de entrada, integrando-se verticalmente, aumentando a intensidade da sua propaganda (JACOBSEN, 1988), diferenciando seus produtos ou reduzindo a elasticidade da demanda (PORTER, 1980).

As idéias de Bain e Mason sobre o relacionamento entre as características estruturais das indústrias e o desempenho de empresas passaram a ser conhecidas como o paradigma do SCP (estrutura-conduto-desempenho, do inglês, *structure, conduct and performance*) (BARNEY, 1986a), que salienta o papel da estrutura para a obtenção da vantagem competitiva (MCWILLIAMS e SMART, 1993). A estrutura da indústria se associa aos atributos estáveis do mercado, os quais influenciam a indústria em termos de: número, tamanho e localização de compradores e vendedores, altura das barreiras de entrada e saída, amplitude e características da diferenciação de produtos, extensão e característica da competição internacional (quando existente), além de certos parâmetros da demanda, como: elasticidade e taxa de crescimento (CAVES, 1980; MCWILLIAMS e SMART, 1993), entre outros. A estrutura da indústria determina o conduto, que são as escolhas da empresa em relação a variáveis como produtos, mercados, propaganda, qualidade e preços (PORTER, 1981) e que, em decorrência, media o relacionamento entre a estrutura e o desempenho econômico (CAVES, 1980; CONNER, 1991; RUMELT, 1982). Como a estrutura condiciona o conduto, ou estratégia, este poderia ser ignorado nos testes empíricos para se enfocar diretamente a estrutura industrial para explicar o desempenho (PORTER, 1981). O paradigma está representado na Figura 2.2 a seguir.



Figura 2.2 – O paradigma industrial segundo Bain (1951) e Mason (1939)

Estudos de Organização Industrial e Estratégia de Negócios diferem em seu ponto de vista, se público ou privado; unidade de análise, se a indústria ou a empresa; visão do executivo e estabilidade da estrutura industrial (PORTER, 1981). Então, para um estudioso da Organização Industrial, a explicação sobre a razão dos lucros extraordinários se baseia em uma estrutura industrial atrativa

(WARING, 1996), traduzida pela existência de monopólios, conluios ou no desencorajamento da entrada de novos competidores (SCHMALENSEE, 1985) devido às economias de escala ou à identidade de marcas por meio de propagandas. (GHEMAWAT, 2002; JOSE *et al.*, 1986).

Ao incorporar as idéias e conceitos desenvolvidos por economistas da Organização Industrial, Porter (1974) abriu um novo caminho para o estudo da Estratégia de Empresas, examinando as forças que causam a evolução das estruturas das indústrias, o que deveria ser um pré-requisito para a identificação dos fatores críticos do sucesso (OHMAE, 1983).

Porter (1980) descreveu as cinco variáveis que permitiriam a compreensão da atratividade de uma indústria a partir do comportamento de cinco “forças competitivas”. Quando estas forças fossem favoráveis e equilibradas a indústria tenderia a obter retornos anormais, uma importante medida de desempenho. Retornos anormais podem ser melhores descritos como a diferença entre os retornos reais e os retornos competitivos, sendo estes, os necessários para manter o investimento de capital (JACOBSEN, 1988). Uma das principais contribuições de Porter (1980) foi descrever o conceito da competição ampliada, incluindo também entrantes, substitutos, fornecedores e clientes como agentes que poderiam capturar uma parcela importante do valor criado pelas empresas de uma indústria.

A competição em uma indústria age no sentido de reduzir a taxa de retorno até o valor que os economistas definem como em "concorrência perfeita". Esta taxa de retorno seria semelhante à obtida com o rendimento dos títulos do governo, ajustado para mais, a fim de compensar o risco da perda do capital (JACOBSEN, 1988; PORTER, 1980). Na ausência de barreiras de entrada, o fluxo de recursos de atividades obtendo lucros abaixo da média deve fluir para atividades que obtenham retornos acima da média reduzindo os retornos da indústria (MUELLER, 1977). As cinco forças competitivas em conjunto determinam o limite destes investimentos, direcionando o retorno para valores mais próximos ou mais distantes da taxa de mercado, ajustada para o risco do negócio (PORTER, 1980).

O conjunto das cinco forças competitivas determina o potencial de retorno de longo prazo em uma indústria. Nem todas as indústrias possuem o mesmo potencial de lucratividade. As indústrias que estiverem em uma ambiente com forças mais favoráveis e equilibradas apresentarão taxas superiores de retorno de

longo prazo (PORTER, 1980). A tarefa principal dos estrategistas seria buscar as indústrias e segmentos de mercado mais favoráveis, reduzindo a intensidade das forças competitivas ao influenciar a estrutura industrial e o comportamento dos concorrentes (GRANT, 1991).

As cinco forças variam de indústria para indústria e determinam seu potencial de rentabilidade no longo prazo, pois elas condicionam os preços, custos e o nível de investimentos necessários para as empresas competirem na indústria. São elas: (1) a ameaça de novos entrantes, (2) produtos substitutos, (3) o poder de barganha de fornecedores, (4) o poder de barganha dos compradores e (5) a rivalidade entre os competidores existentes. Nas indústrias em que as cinco forças são favoráveis e equilibradas, muitos concorrentes obtêm atraentes taxas de retorno. Por outro lado, em indústrias em que a pressão de uma ou mais forças é intensa, não há muitas empresas rentáveis por longos períodos (PORTER, 1980).

Novos entrantes adicionam capacidade e, procurando parcela de mercado, reduzem as margens, limitando o potencial de lucro da indústria. Compradores ou fornecedores poderosos barganham por preços e maior qualidade, de maneira a obter maior parcela de lucro para eles. Uma forte rivalidade entre os concorrentes diretos reduz os lucros ao aumentar os custos da competição, sob a forma de gastos com propaganda, vendas, pesquisa e desenvolvimento, ou quando transfere os lucros para os compradores, sob a forma de menores preços. Produtos substitutos limitam os preços que os concorrentes podem manter, sem induzir a substituição e a redução do volume de vendas da indústria. O poder de cada força competitiva é uma função da estrutura industrial e de suas características técnicas e econômicas (PORTER, 1980).

A ameaça de novas empresas depende da existência de barreiras de entrada e da retaliação esperada dos competidores atuais. Se as barreiras são altas e a possibilidade de retaliação também, novos entrantes não significam uma grande ameaça.

A pressão de produtos substitutos é resultado da existência da oferta de um produto ou serviço que supera outro ao desempenhar uma função ou funções com melhor desempenho para o comprador. Os substitutos reduzem as taxas de retorno em uma indústria ao impor um limite aos preços que uma empresa pode praticar. Esta ameaça de substitutos será tanto maior quanto melhores as

alternativas de preço/desempenho, a propensão a substituir do comprador e quanto menores forem seus custos de mudança.

O poder de negociação dos compradores atua no sentido de reduzir os preços e aumentar a qualidade e os serviços, estimulando a rivalidade entre os concorrentes e aumentando os custos para os competidores, reduzindo assim a rentabilidade da indústria fornecedora.

O poder de negociação dos fornecedores, semelhante ao poder dos compradores, é função do grau de concentração relativa, da importância do volume de vendas para o fornecedor, dos custos de mudança e ameaças de integração relativa, da existência de produtos substitutos, do nível de informação relativo e da sensibilidade a preços dos seus clientes (PORTER, 1980).

Uma estrutura industrial é relativamente estável, embora mude ao longo do tempo, devido à consolidação de canais de distribuição e competidores, surgimento de produtos substitutos, amadurecimento de compradores e novas tecnologias, entre outros fatores. As empresas, através de suas estratégias, podem influenciar as forças para melhor ou pior. O método das cinco forças competitivas permite que o esforço dos administradores seja dirigido para os fatores críticos da estrutura industrial, melhorando sua posição competitiva (PORTER, 1980).

A metodologia das cinco forças competitivas também ajuda a esclarecer pontos de vista divergentes sobre os motivos do sucesso de uma empresa. Um dos fatores habitualmente associado às empresas bem sucedidas é a satisfação das necessidades do consumidor. Embora tal variável seja relevante, ela, por si só, não é suficiente para garantir um desempenho acima da média. A não ser que a empresa que vende seu produto esteja em uma estrutura favorável, a ponto de captar maior parcela do valor que o consumidor dispensa à sua oferta, sob a forma de lucros, outros elementos da estrutura, como os intermediários ou fornecedores podem obter maiores benefícios (PORTER, 1985), como ocorre no setor de varejo, onde o poder relativo entre este e as empresas de manufatura determina a distribuição de lucros entre os estágios da cadeia vertical de valor (PORTER, 1974), ou quando trabalhadores pertencentes a fortes sindicatos se apropriam de lucros de monopólio (SALINGER, 1984).

É comum que a rentabilidade de uma indústria seja associada a desequilíbrios entre a oferta e a demanda dos produtos por ela produzidos. Novamente, embora as taxas de retorno de curto prazo possam ser afetadas por

tais "desencontros" entre oferta e demanda, a estrutura industrial irá condicionar a rentabilidade de longo prazo em função da significância das barreiras de entrada, da inexistência de substitutos, da captura de maior parcela do lucro diante da negociação com os fornecedores e compradores e das condições da rivalidade entre os concorrentes (PORTER, 1980).

Finalmente, a intervenção do governo na vida econômica tem uma importância grande em qualquer estrutura industrial. O governo pode agir: como rival, quando ele atua em uma indústria diretamente ou por meio de suas empresas estatais, como fornecedor, ou como cliente. Também pode influir indiretamente, erguendo barreiras à entrada através de reservas de mercados, subsídios, controle de preços ou simplesmente a partir de sua política econômica. O papel do governo pode ser esclarecido se ele for considerado como uma entidade independente ou através das forças competitivas que, em última análise, sempre refletem sua atuação direta ou indireta (PORTER, 1980).

Entretanto, há críticas ao ponto de vista da explicação dos retornos anormais (PHILLIPS, 1976; SCHMALENSEE, 1985) em função da combinação de elementos da estrutura industrial (CAPON *et al.*, 1990) ou mesmo da utilização de seus conceitos (DEMSETZ, 1973).

Uma visão crítica sobre as políticas de desconcentração industrial baseadas no interesse em proteger a competição foi proporcionada por Demsetz (1973), para quem lucros extraordinários em uma indústria podem refletir mais as eficiências resultantes de ações gerenciais passadas que permitiram o alcance de uma maior participação de mercado e escala do que a criação de uma escassez artificial por meio de barreiras de entrada, restrições à oferta e conluios (DEMSETZ, 1973; SCHMALENSEE, 1985). Para Demsetz (1973), as conclusões dos estudos em Organização Industrial falharam ao não considerar outros fatores associados à concentração e aos retornos como a participação de mercado e a eficiência gerencial (JACOBSEN, 1988). Portanto, destruir o poder da eficiência, o que seria diferente das restrições a ofertas provocadas por conluios, pode remover o incentivo para o progresso econômico e mesmo mudar a oferta para empresas menores, menos eficientes e de custos mais elevados (DEMSETZ, 1973).

Entretanto, se a abordagem da Organização Industrial buscava explicar as variações de desempenho inter-industrial, ela não contemplava as variações de desempenho entre empresas de uma mesma indústria. Uma tentativa de entender a heterogeneidade de desempenho dentro das indústrias, mas ainda se baseando em suas características estruturais, veio com o conceito de grupos estratégicos que classificava as empresas de acordo com o seu posicionamento dentro da indústria (GHEMAWAT, 2002; HAWAWINI *et al.*, 2003). Ao aplicar os conceitos da Organização Industrial observou-se que alguns grupos de empresas, denominados de grupos estratégicos, estavam sujeitos a diferentes características estruturais em uma mesma indústria, o que explicaria a ocorrência de retornos heterogêneos em uma mesma indústria (BARNEY, 1986a; CAVES e PORTER, 1977).

Grupos estratégicos, um termo criado por Hunt (1972 apud MCGEE e THOMAS, 1986) em sua tese de doutorado que visava explicar diferenças de rentabilidade na indústria de eletrodomésticos americana, são conjuntos de empresas que seguem estratégias semelhantes e estão tentando alterar as características estruturais de uma mesma indústria em seu favor (BARNEY, 1986a; PORTER, 1979). Segundo Hunt (1972 apud MCGEE e THOMAS, 1986), as empresas que adotam estratégias similares ou pertencem a determinados grupos estratégicos, caracterizam a existência de diferentes condutos entre o ambiente e o seu desempenho (COOL e SCHENDEL, 1987).

Grupos estratégicos são um fenômeno relativamente estável (COOL e SCHENDEL, 1987) e um construto teórico capaz de proporcionar pontos de referência para os estrategistas (FIEGENBAUN, 1995; REGER e HUFF, 1993) ao fornecer uma perspectiva diferente para identificação do posicionamento estratégico das empresas em uma indústria, assim como uma maneira mais abrangente de conduzir uma análise de forças e fraquezas (MCGEE e THOMAS, 1986) e testes relativos a diferenças de desempenho intra-indústria (COOL e SCHENDEL, 1987; FIEGENBAUM, 1995; PORTER, 1979).

O conceito de grupos estratégicos se relaciona à evolução da indústria, teoria de entrada, caminhos alternativos de entrada, padrões de rivalidade em oligopólios e aos padrões de crescimento e evolução das empresas (MCGEE e THOMAS, 1986), ou seja, a razões exógenas de mercado ou por fatores específicos às empresas (HERGERT, 1987), associando-se a um nível

intermediário de análise da competição entre a indústria e a empresa (THOMAS e VENKATRAMAN, 1988).

As dimensões que captam as alternativas estratégicas mais comuns de uma empresa em uma determinada indústria são: especialização, identificação de marcas, atendimento aos clientes, política de canal, seleção de canal, qualidade do produto, liderança tecnológica, integração vertical, posição de custo, política de preços, alavancagem, relacionamento com a matriz, relacionamento com os governos de origem ou anfitrião, configuração e coordenação (PORTER, 1980).

Os limites dos grupos estratégicos em uma indústria são demarcados por obstáculos chamados de barreiras de mobilidade (CAVES e PORTER, 1977; COOL e SCHENDEL, 1988), que são equivalentes às barreiras de entrada em uma indústria. Se as barreiras de mobilidade não existissem, as empresas poderiam alterar seu escopo de atuação (COOL e SCHENDEL, 1987), copiando as estratégias de maior sucesso e reduzindo as vantagens dos concorrentes localizados nos grupos mais favoráveis (PORTER, 1980). Em grupos estratégicos diferentes, a heterogeneidade do desempenho entre empresas deve ser devida não apenas a estas barreiras de mobilidade (COOL e SCHENDEL, 1988), mas também a outros elementos da estrutura industrial, como as habilidades para implantar a estratégia ou diferentes níveis de poder em relação a fornecedores, clientes e substitutos (MASCARENHAS e AAKER, 1989). A estrutura destes grupos reflete as escolhas estratégicas das empresas, que tendem a investir para elevar as barreiras de mobilidade e formar, assim, diferentes grupos estratégicos, refletindo suas diferentes posturas em relação ao risco e suas capacitações em termos de recursos e habilidades (COOL e SCHENDEL, 1988; MASCARENHAS e AAKER, 1989; PORTER, 1977).

O estudo de grupos estratégicos deve incorporar tanto as barreiras de mobilidade como as interações estratégicas entre seus participantes em um modelo empírico de efeitos de desempenho (FIEGENBAUM, 1995). A coordenação entre membros do grupo tende a ser maior quando este é mais concentrado, seus membros estão mais próximos geograficamente, possuem laços numerosos e fortes entre si e dispõe de fortes incentivos para coordenação mútua (DRANOVE *et al.*, 1998). Entretanto, muitas pesquisas quantitativas que objetivavam testar o relacionamento entre grupos estratégicos e desempenho

falharam (DRANOVE *et al.*, 1998; FIEGENBAUM, 1995; MASCARENHAS e AAKER, 1989).

O conceito de grupos estratégicos permite uma explicação sobre as diferenças de desempenho entre grupos de empresas em uma indústria. Entretanto, ele não explica as diferenças de desempenho dentro de cada um dos grupos. De acordo com Porter (1980), uma possível explicação para tais diferenças intra-grupos seriam as diferenças entre as empresas em suas habilidades para implantar as estratégias, o que associaria o conceito de grupos estratégicos a certas características gerenciais e organizacionais, presentes no desenvolvimento das empresas, como descrito por Penrose (1959), que é associado à Visão Baseada em Recursos (VBR). Portanto, o estudo dos grupos estratégicos poderia ser o referencial intermediário que associaria o paradigma da Organização Industrial com o da VBR (MCGEE e THOMAS, 1986), tema do próximo capítulo.

2.3.

A visão baseada em recursos

Se o paradigma dominante nos anos 80 foi o das forças competitivas de Porter (1980), que possui suas raízes no paradigma SCP de Bain (1951, 1956) e Mason (1939), que enfatizavam as ações que as empresas deviam fazer para se defender da concorrência, na década de 90, uma nova abordagem com raízes nas discussões sobre forças e fraquezas das organizações, em Penrose (1959) e Wernerfelt (1984), destacou a capacidade que vantagens obtidas por maiores eficiências operacionais possuem em melhorar o desempenho das empresas e obter lucros extraordinários, ou *rents*, chamada Visão Baseada em Recursos (AMIT e SCHOEMAKER, 1993; BARNEY, 1991; DIERICKX e COOL, 1989; PETERAF, 1993; WERNERFELT, 1984), a qual enfatiza a importância dos recursos únicos para sustentar o desempenho (COLLIS, 1991; TEECE *et al.* 1997).

Para Penrose (1959), o propósito econômico de uma empresa é alcançar o progresso e expansão ao adquirir e organizar recursos humanos e materiais para fornecer bens e serviços ao mercado. Uma empresa é um conjunto de recursos agrupados em uma estrutura com seus limites determinados pela capacidade de coordenação administrativa (PENROSE, 1959).

Chamberlin (1933), cujo estudo pode ser considerado como seminal na área da vantagem competitiva (PRAHALAD e HAMEL, 1990) enfatizou a importância que ativos e capacidades únicas de empresas possuem para obter retornos extraordinários. Como diferenças entre habilidades e competências controláveis pelas empresas podem originar desempenhos superiores, a lógica de Chamberlin (1933) implica em que as empresas devem buscar escolher as estratégias que mais amplamente explorem suas individualidades para obter elevados retornos econômicos.

A Visão Baseada em Recursos (VBR) apóia-se no ponto de vista de que características raras das empresas, mais do que combinações específicas de produtos e mercados, se associam a uma posição competitiva superior (PRIEM e BUTLER, 2001, GHEMAWAT, 2002). Este conceito estratégico dos recursos pode ser uma base para entrada em novos mercados, ações de diversificação e construção de barreiras à entrada por parte das empresas para a obtenção de retornos acima da média (WERNERFELT, 1984). Barney (1991) aprofundou o conhecimento no campo da VBR, desenvolvendo um modelo para identificar as características dos recursos estratégicos que constituem uma fonte de vantagem competitiva para as empresas (RAMOS-RODRÍGUEZ e RUÍZ-NAVARRO, 2004).

Um recurso é um ativo (algo que a empresa tem) ou uma competência (algo que a empresa pode fazer) (HALL, 1993) e que pode ser considerado uma força ou fraqueza (WERNERFELT, 1984), como os ativos tangíveis ou intangíveis. Dentre os recursos tangíveis podem ser exemplificados: equipamentos, localização, instalações, imóveis e recursos financeiros (EISENHARDT e MARTIN, 2000). Alguns exemplos de recursos intangíveis são: propriedades intelectuais, patentes, marcas, acordos de sigilo, contratos, licenças, bases de dados, redes organizacionais e de pessoal, know-how de empregados, conselheiros, consultorias, fornecedores e distribuidores, a reputação dos produtos e da empresa, a cultura da organização (BARNEY, 1986b) ou mesmo a habilidade da empresa em lidar e reagir com as mudanças (HALL, 1993). Em ambientes de negócios maduros, os recursos baseados em propriedade de ativos tangíveis são os mais úteis, enquanto que em ambientes mais incertos, os recursos baseados em conhecimentos, por serem: sutis, difíceis de entender, envolver talentos humanos e cujo relacionamento com os resultados é difícil de discernir são mais

importantes (MILLER e SHAMSIE, 1996). Entretanto, o controle de ambos os tipos de recursos é importante para a empresa conceber e implantar uma estratégia que melhore sua eficiência e efetividade (BARNEY, 1991).

Uma vantagem competitiva é dita sustentável quando uma empresa executa uma estratégia de criação de valor que cria benefícios econômicos e não é duplicada por atuais ou futuros competidores, que são incapazes de reproduzi-la (BARNEY, 1991). Para possuir o potencial para se constituírem em uma fonte de vantagem competitiva sustentável (AAKER, 1989), reduzindo custos ou aumentando as receitas das empresas (MCWILLIAMS e SMART, 1993), os recursos devem ser (BARNEY, 1991; DIERICKX e COOL, 1989; WERNERFELT, 1984):

- Valiosos, no sentido de que possuem o potencial de explorar oportunidades ou neutralizar as ameaças do ambiente de uma empresa;
- Raros, entre os concorrentes atuais e futuros;
- Inimitáveis pelos competidores, porque eles dependem de uma história única de uma empresa que não pode ser repetida, uma complexa rede social que só existe entre um determinado grupo de pessoas, ou porque as maneiras pelas quais os recursos conduzem a uma vantagem competitiva são ambíguas;
- Insubstituíveis, por não haver outros recursos que viabilizem estratégias semelhantes.

Portanto, os recursos que uma empresa possui para executar uma estratégia competitiva são aqueles que estão sob sua clara propriedade e controle e que são: distribuídos heterogeneamente na indústria, imperfeitamente transferíveis, duráveis, difíceis de identificar, entender, acessar e serem replicados (EISENHARDT e MARTIN, 2000; HENDERSON e COCKBURN, 1994) com custos baixos (MARKIDES e WILLIAMSON, 1994). Os recursos são os estoques de fatores disponíveis que são propriedade ou controlados pela empresa e são convertidos em produtos finais usando um amplo conjunto de outros ativos e mecanismos como: tecnologia, sistemas de informação, sistemas de incentivos e confiança entre gerentes e trabalhadores (AMIT e SCHOEMAKER, 1993; MILGROM e ROBERTS, 1992). Quando tais recursos se depreciam, tornam-se

obsoletos ou são replicados por outras empresas, os lucros extraordinários que eles geram tendem a desaparecer (BARNEY, 1986; RUMELT, 1984).

Um conceito associado ao dos recursos é o de competências ou capacidades, que são as habilidades organizacionais baseadas em processos, rotinas sociais e informação, desenvolvidos ao longo do tempo através de uma complexa interação entre as pessoas e os recursos das empresas (AMIT e SCHOEMAKER, 1993; SPANOS e LIOUKAS, 2001) e são destinados a usar, integrar, re-configurar, ganhar e liberar recursos para atender e criar mudanças de mercado (EISENHARDT e MARTIN, 2000). As competências ou capacidades determinam com qual eficiência a empresa transforma entradas em saídas (COLLIS, 1994), refletindo o aprendizado de uma organização (EISENHARDT e MARTIN, 2000; SNOW e HAMBRICK, 1980) e seu alinhamento com o meio-ambiente, permitindo explorar novas oportunidades de negócios locais ou no exterior e formar uma base para a estratégia corporativa (MAHONEY e RAJENDRAN, 1992; PRAHALAD e HAMEL, 1990), permitindo a criação de valor para a sociedade (EISENHARDT e MARTIN, 2000).

A principal limitação para a replicação de uma estratégia de sucesso baseada no emprego de recursos está em que nem todos os ativos necessários para implantar estratégias podem ser comprados ou vendidos no mercado de fatores estratégicos (DIERICKX e COOL, 1989). Além disto, a aquisição de um recurso pode ser uma fonte de obtenção de vantagem competitiva desde que seu custo não iguale o valor presente obtido pelo seu emprego (BARNEY, 1986c), gerando apenas retornos normais (DIERICKX e COOL, 1989). Entretanto, se a empresa não possuir ou não tiver a possibilidade de adquirir capacidades para melhorar seus recursos no curto prazo, ela pode reformular seus processos de negócios para explorar com maior efetividade os recursos e capacidades que ela já possui (RAY *et al.*, 2004).

Estratégia pode ser vista como uma busca contínua de lucros extraordinários, que são definidos como os retornos acima do custo de oportunidade dos proprietários de recursos (MAHONEY e RAJENDRAN, 1992). Os lucros extraordinários podem se basear em lucros Ricardianos ou lucros de monopólio, os quais guardam uma relação respectivamente com os paradigmas da VBR e do SCP. Os lucros Ricardianos resultam de uma escassez inerente no fornecimento de um recurso e lucros de monopólio decorrem da restrição

deliberada no fornecimento de um recurso (PETERAF, 1993). Há quatro condições para que um recurso conduza aos lucros extraordinários: heterogeneidade (a condição mais básica) para os lucros Ricardianos ou de monopólio, limites *ex-post* à competição para sustentar estes lucros, mobilidade imperfeita de recursos para que os lucros sejam mantidos com a empresa e limites *ex-ante* a competição para evitar que os custos anulem os lucros (PETERAF, 1993). Estas quatro condições estão descritas na Figura 2.3 a seguir.

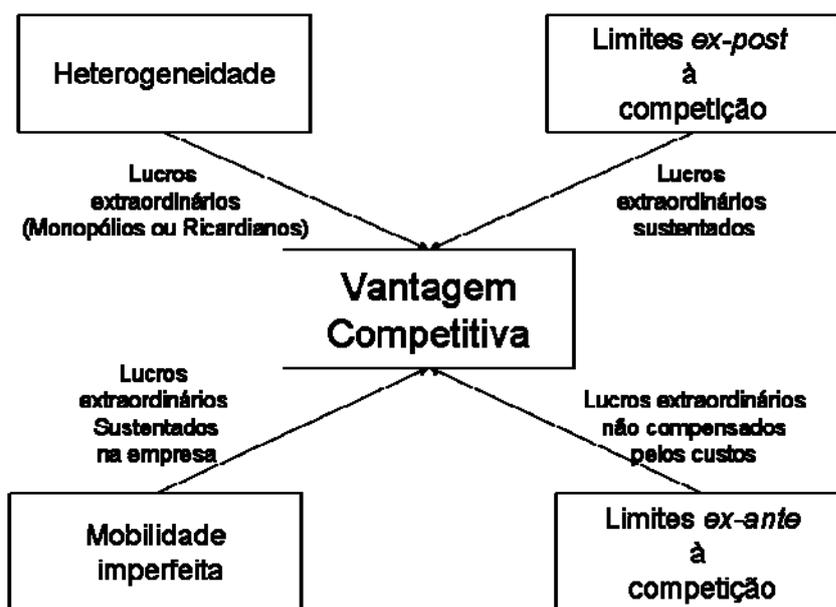


Figura 2.3 – Os pilares da vantagem competitiva segundo Peteraf (1993)

A VBR complementa o paradigma da análise da estrutura da indústria no campo acadêmico da Estratégia de Empresas (MARKIDES e WILLIAMSON, 1994). A estrutura industrial permite compreender quais ativos e habilidades das empresas podem ser exploradas quando uma estratégia é escolhida e também reconhece que as empresas podem diferir em termos de suas habilidades e competências que controlam e que tais diferenças determinam parcialmente o conduto da empresa.

As empresas podem planejar suas estratégias em resposta às demandas de seu ambiente competitivo, e assim desenvolver capacidades mais adequadas ao seu ambiente, por exemplo, ao buscar influenciar metas governamentais para restringir a concorrência, competências podem ser desenvolvidas

(MCWILLIAMS e SMART, 1993). Além disto, há interações recíprocas entre o ambiente e a estratégia e o desempenho da empresa, conformando tanto o ambiente competitivo como as capacidades organizacionais (HENDERSON e MITCHELL, 1997).

Para o foco dos estudos em Organização Industrial, baseados no modelo SCP, apoiado nos estudos de Mason (1939) e Bain (1956), a premissa é a de que fatores externos (HANSEN e WERNERFELT, 1989) como as imperfeições de mercado associadas à concentração de competidores e barreiras à entrada (POWELL, 1996), limitam a competição de uma maneira exógena e estável (MAURI e MICHAELS, 1998, MCNAMARA *et al.*, 2003), caracterizando circunstâncias comuns a todos os participantes na indústria (RUMELT, 1981) e determinando o sucesso das empresas (HANSEN e WERNERFELT, 1989, MCNAMARA *et al.*, 2003). A literatura da Organização Industrial trata a indústria como unidade de análise, assumindo implicitamente que as empresas são homogêneas (MAURI e MICHAELS, 1998) e sustentando que sua estrutura é relevante em definir o conduto do participante, o que determina a sua rentabilidade (MCGAHAN e PORTER, 1999). Embora a rentabilidade dos concorrentes em uma mesma indústria possa variar devido à suas circunstâncias específicas, seu contexto comum influencia a sua média (MCGAHAN e PORTER, 1999).

Ao mesmo tempo em que o ambiente externo é importante para determinar e sustentar o potencial de lucro de um negócio (FAHEY e NARAYANAN, 1986), outros elementos a níveis dos grupos estratégicos ou da empresa são também importantes (BLACK e BOAL, 1994), o que faz com que os conceitos da VBR e a da Organização Industrial sejam amplamente reconhecidos em modelos como o SWOT (do inglês: *strengths, weaknesses, opportunities and threats*, ou, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), representado na Figura 2.4. Por outro lado, mesmo os teóricos da estratégia que enfocam principalmente a estrutura, reconhecem que a análise de ativos e habilidades possui um importante papel na estratégia das empresas (BARNEY, 1986a).

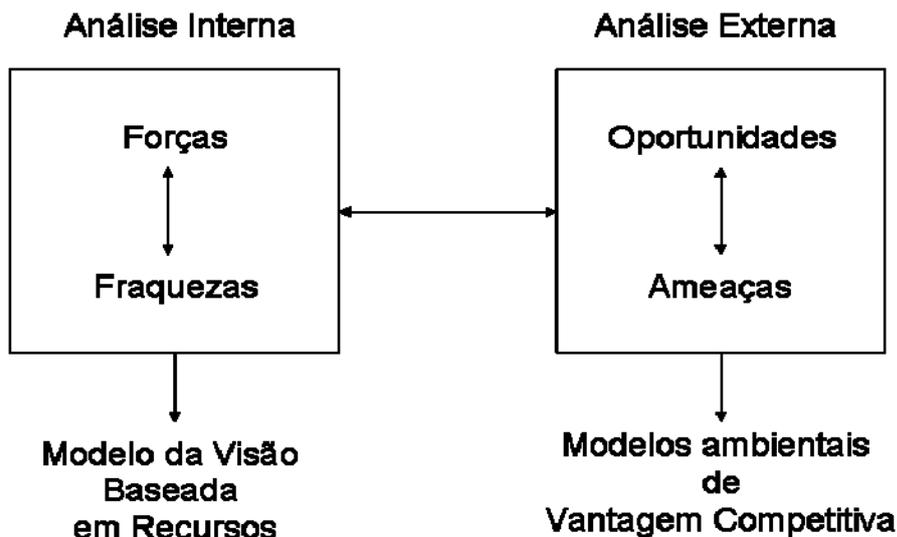


Figura 2.4 – O relacionamento entre a tradicional análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, os modelos da VBR e da atratividade industrial, segundo Barney (1991)

A Visão Baseada em Recursos (VBR) possui alguns elementos dos modelos de Organização Industrial, mas incorpora diferenças fundamentais em relação a esta teoria. Em seu ponto de vista, as empresas obtêm retornos extraordinários pela combinação ou emprego de recursos (conduto) mais do que devido à estrutura da indústria em si (CONNER, 1991), tornando as visões em competitivas entre si (TEECE *et al.*, 1997). Para os teóricos da VBR, não apenas o poder de mercado apoiado no paradigma da SCP, historicamente associado com a Organização Industrial (RAMOS-RODRIGUEZ, 2004), pode produzir os lucros extraordinários, ou *rents* (AMIT e SCHOEMAKER, 1993). O paradigma do SCP salienta o papel da estrutura para a obtenção da vantagem competitiva, deixando de considerar outras variáveis internas das empresas, como os ativos, competências e o seu processo decisório (MCWILLIAMS e SMART, 1993). Para os defensores da VBR, a estratégia de negócios é definida como a combinação do que uma empresa faz com as suas habilidades e recursos internos com as oportunidades e riscos criados por seu meio-ambiente (HOFER e SCHENDEL, 1978). O desafio para os gerentes está em identificar, desenvolver, proteger e empregar recursos e capacidades de uma maneira que eles proporcionem para a empresa uma vantagem competitiva sustentável e, portanto, um retorno superior sobre o capital investido (AMIT e SCHOEMAKER, 1993; NEWBERT, 2008).

Em uma outra diferença com os teóricos da Organização Industrial, os defensores da VBR acreditam que a formulação da estratégia não deve começar com a análise do ambiente externo, mas com as competências centrais e recursos (BLACK e BOAL, 1994), uma vez que as empresas são fundamentalmente diferentes em suas capacidades internas (MCWILLIAMS e SMART, 1993). A utilização da VBR em estudos de desempenho em indústrias também mostra a importância do conceito, ao mostrar que as empresas diversificadas com base em recursos estratégicos podem obter maior desempenho do que as empresas diversificadas com base em mercados (MARKIDES e WILLIAMSON, 1994).

A VBR explica diferenças em lucratividade das empresas que não podem ser atribuídas a diferenças de condições entre indústrias (PETERAF, 1993), enfatizando a competição como um processo de desenvolvimento, acumulação, combinação e proteção de habilidades e capacidades únicas (TEECE *et al.*, 1997). Para os teóricos da VBR, identificar novas oportunidades e organizar-se mais efetiva e eficientemente é mais importante para a criação de valor do que influenciar a indústria buscando desequilibrar a competição, aumentar os custos dos concorrentes e excluir novos entrantes (TEECE *et al.*, 1997). O conceito também é útil para o estudo de processos de competitividade dos países, pois as empresas podem adquirir recursos em seus mercados de fatores domésticos, construindo e explorando competências centrais nas quais o país foi bem dotado, afetando diretamente a escolha da estratégia (COLLIS, 1991).

Entretanto, há críticas à VBR. O conceito de recursos permanece como algo amorfo, o que não ocorre com a abordagem das estruturas de mercado (WERNERFELT, 1995). O conceito de conhecimento tácito, por exemplo, é de difícil manipulação, o que dificulta a pesquisa empírica de campo (PRIEM e BUTLER, 2001). Além disso, ao contrário dos estudos de indústrias, que se baseiam na disponibilidade de grandes bases de dados que permitem um maior rigor estatístico (GHEMAWAT, 2002), o conceito da VBR é de difícil definição para ser testado operacionalmente a fim de verificar suas implicações em relação ao desempenho das empresas (BARNEY, 2001; MILLER e SHAMSIE, 1996; NEWBERT, 2008; PRIEM e BUTLER, 2001). Uma das exceções é o estudo de Miller e Shamsie (1996), que examinaram o desempenho dos estúdios de cinema americanos sob a perspectiva da VBR. Uma forma possível de testar as implicações da VBR está em adotar o desempenho de um processo empresarial

como a variável dependente e analisar os tipos de recursos e capacidades que podem gerar vantagens competitivas a este nível de análise (RAY *et al.*, 2004).

Além disto, os processos através dos quais recursos específicos fornecem uma vantagem competitiva permanecem sem explicação: por que alguns recursos gerariam lucros extraordinários e outros não, mesmo havendo heterogeneidade entre eles? (PRIEM e BUTLER, 2001). Outro aspecto é a dificuldade de se identificar antecipadamente, os recursos valiosos em empresas de alto desempenho (PRIEM e BUTLER, 2001). Uma explicação possível estaria na constatação de que recursos se associam ao desempenho se forem utilizados para "fazer alguma coisa", ou seja, se forem explorados através de processos de negócio (PORTER, 1991), estes sim a fonte de vantagem competitiva (RAY *et al.*, 2004).

Por outro lado, uma empresa pode ter vantagens competitivas em algumas atividades empresariais, mas outros *stakeholders* podem se apropriar dos lucros provenientes dessas vantagens competitivas (RAY *et al.*, 2004), o que também contribuiria para uma convergência entre a VBR e o paradigma da Organização Industrial. Para MAHONEY e RAJENDRAN (1992), a teoria baseada em recursos incorpora idéias associadas às competências individuais da empresa, proposições relacionadas à estratégia de diversificação de negócios e é complementar à pesquisa em Organização Industrial que enfoca a estrutura industrial (MARKIDES e WILLIAMSON, 1994). Para alguns autores, a influência mútua entre as capacidades internas às empresas e a estrutura industrial da competição será um campo de muitas oportunidades na pesquisa em Estratégia (HENDERSON, 1997). Um exemplo seria o de uma empresa que pode ter vantagens competitivas em algumas atividades empresariais cujos lucros são apropriados por vários *stakeholders* ao invés de contribuir para o desempenho da empresa. Ou então, uma empresa pode ter recursos com o potencial de gerar vantagens competitivas, mas não percebe plenamente este potencial através das suas atividades e escolhas estratégicas (RAY *et al.*, 2004).

Em suma, ao contrapor a pesquisa baseada na Economia da Organização Industrial, com base no paradigma do SCP e no campo do Gerenciamento Estratégico, representado pela VBR, se observa explicações concorrentes para a persistência de retornos extraordinários (POWELL, 1996).

Esta visão alternativa intra-industrial da VBR destaca a importância que as configurações específicas de cada empresa (MCNAMARA *et al.*, 2003; RUMELT, 1991) e seu ajuste com o meio ambiente (FAHEY e NARAYANAN, 1986) possuem como os maiores determinantes do sucesso de um negócio (HANSEN e WERNERFELT, 1989). Portanto, os fatores mais importantes para os desequilíbrios nas taxas de retorno de longo prazo entre empresas não estariam associados a indústrias, mas a características únicas das empresas. (RUMELT, 1981, POWELL, 1996). Algumas empresas, devido aos seus ativos específicos, podem alcançar lucratividades excepcionais, sejam elas as maiores ou menores em suas indústrias. Para as demais empresas, os efeitos da indústria podem ser mais importantes do que os seus fatores específicos (HAWAWINI *et al.*, 2003). Além disto, como a maioria de estudos indica que as diferenças de rentabilidade dentro das indústrias são maiores que as diferenças entre as indústrias, o paradigma do SCP associado com a Organização Industrial foi suplantado pela VBR (PETERAF, 1993; RAMOS-RODRIGUEZ, 2004).

Nos anos 60 e 70 uma extensa literatura empírica no campo da Organização Industrial utilizava análises de cortes transversais baseadas principalmente em regressões lineares para explicar o desempenho de empresas como função de características da indústria, como concentração dos concorrentes, propaganda e investimentos em P&D. O objetivo era explorar as relações entre as barreiras estruturais de entrada, conluios e o desempenho da indústria.

Um exemplo destes estudos foi o projeto PIMS (de *Profit Impact of Market Strategies*), iniciado pela empresa General Electric na década de 60, com o objetivo de conhecer porque alguns dos seus negócios eram mais lucrativos do que outros. Os modelos do PIMS buscavam responder a duas questões básicas: entre dezenas de variáveis estratégicas (HAMBRICK *et al.*, 1982), quais influenciavam a lucratividade em um negócio e quanto? Como o retorno sobre o investimento se altera diante de mudanças na estratégia e nas condições de mercado (BUZZELL e GALE, 1991)? A pesquisa original identificou 37 variáveis responsáveis pelo sucesso das empresas, que respondiam por mais de 80% da variação nos lucros em mais de 600 negócios.

As variáveis identificadas como mais relacionadas à rentabilidade dos negócios eram: participação de mercado, qualidade alta de produtos, custos baixos, baixas necessidades de capital, crescimento de mercado, estágio no ciclo

de vida e despesas de marketing/vendas (BUZZELL e GALE, 1991; SCHOEFFLER e BUZZELL, 1974). As críticas ao PIMS se concentraram em sua base se apoiar em um painel de empresas de grande porte; a observação de correlações espúrias, uma vez que a qualidade do produto poderia causar tanto a alta rentabilidade como a elevada participação de mercado; e questões ligadas à causalidade: seria a participação de mercado uma razão ou resultado da rentabilidade? A base de dados continua sendo administrada e atualizada até os dias atuais pelo *Strategic Planning Institute* desde 1975 (BUZZELL e GALE, 1991).

Embora estudos como o PIMS incorporasse em seus resultados alguns aspectos relativos às empresas, os estudos semelhantes que enfatizavam a importância do ambiente foram questionados a partir do início dos anos 80, por pesquisas que determinavam a importância relativa das variáveis “indústria” e “empresa”, contrapondo as perspectivas da Organização Industrial e da VBR, respectivamente, como descrito no capítulo a seguir.

2.4. Os estudos da importância relativa

Uma nova linha de estudos surgiu nos anos 80 com uma abordagem pioneira de Schmalensee (1985) que decompôs a variação da lucratividade de segmentos de negócios em componentes associados ao ano, indústria, corporação e efeitos específicos dos negócios. Tais estudos não buscavam documentar relacionamentos causais entre a estrutura industrial, o conduto do negócio e o desempenho das empresas, mas registrar a existência e identificar a importância relativa destes relacionamentos (MCGAHAN e PORTER, 2002). Estes estudos usaram predominantemente dois métodos para estimar a importância relativa das variáveis escolhidas no desempenho das empresas: Análise da Variância (ANOVA) e Análise dos Componentes da Variância.

A Análise da Variância é um procedimento hierárquico que inicia com a estimativa do modelo nulo de regressão com nenhum efeito das variáveis independentes, sendo, inicialmente, a variável dependente apenas uma função constante (usualmente a média de todas as observações). Em seguida são adicionados os efeitos das variáveis independentes, um a um, calculando-se o

aumento no coeficiente de determinação R^2 ajustado da regressão como um indicador da fração da variância explicada por variável independente. A limitação deste método está na questão da ordem de entrada das variáveis independentes, pois esta possui um grande impacto no resultado final da parcela da variância explicada para cada uma delas, uma vez que as primeiras entradas vão contribuir mais para a variância e as variáveis subseqüentes vão contribuindo, gradativamente, menos (HAWAWINI *et al.*, 2003).

O segundo método é o da Análise da Variância dos Componentes, que busca decompor a variância observada em uma determinada variável dependente, em componentes que representem a contribuição que pode ser atribuída a outras variáveis para a sua variância (BRITO e VASCONCELOS, 2005). Como o desempenho de uma empresa pode ser concebido como o resultado da contribuição de diversas variáveis, a análise de componentes de variância avalia a proporção da variância do desempenho de uma empresa que pode ser atribuído a cada variável; por exemplo: à estrutura da indústria, à empresa individual, ao tempo, à corporação à qual a empresa pertence ou à uma combinação entre estas variáveis.

A equação para estimar a variância dos componentes baseia-se no modelo descritivo que decompõe a variância total da variável dependente, que possui uma variância constante e é considerada normalmente distribuída, pois é uma combinação linear das variáveis independentes em seus componentes (HAWAWINI *et al.*, 2003).

Em seu estudo seminal, Schmalensee (1985) criou um modelo com três variáveis que influenciariam o desempenho, expresso pelo retorno sobre os ativos: indústria, corporação e participação de mercado, usando 1.775 observações de 1.775 unidades de negócios, no ano de 1975, pertencentes a 456 corporações de 242 indústrias localizadas ao nível dos 4 dígitos na base de dados do *Federal Trade Commission* (FTC). Após verificar que o efeito corporação era inexistente, este foi retirado do modelo, que prosseguiu com a aplicação do método dos componentes da variância, concluindo que a participação de mercado respondia por cerca de 1% da variação da rentabilidade sobre os ativos e que o efeito da indústria totalizava cerca de 20% daquela variação, sendo que cerca de 80% estavam associadas ao erro ou não eram explicadas pelo modelo.

O estudo sofreu algumas críticas posteriores, pois ao chamar de efeito da empresa o que era na realidade o efeito da corporação, Schmalensee (1985) cometeu um engano. O efeito da empresa, que seria, em estudos posteriores, associado aos recursos internos das empresas, não poderia ter sido estimado com dados correspondentes a uma amostra com observações relativas a apenas um ano.

Wernerfelt e Montgomery (1988) usaram o Q de Tobin como medida de desempenho e o método da Análise da Variância para calcular o coeficiente de determinação das variáveis independentes: indústria, grau de diversificação e participação de mercado, para concluir que o efeito indústria era responsável pela maior parte de variância explicada. Além disto, verificou também que o efeito firma estava presente sob a forma do efeito de foco no negócio, ou seja, as empresas menos diversificadas conseguiriam melhores resultados que as empresas mais diversificadas (WERNERFELT e MONTGOMERY, 1988), o que reforçaria a relevância da visão baseada em recursos.

Hansen e Wernerfelt (1989) selecionaram uma amostra de 60 empresas da Fortune 1000 que representavam mais de 300 unidades de negócios de acordo com o nível SIC - classificação padrão da indústria, do inglês *Standard Industry Classification* - um sistema utilizado pelo governo americano para classificar unidades de negócios com objetivos estatísticos e analíticos, e integrou dois modelos: um originário do paradigma da Organização Industrial e outro do paradigma da VBR, com o uso de regressões lineares múltiplas para o cálculo do coeficiente de determinação. Os fatores econômicos incluíam variáveis como a rentabilidade da indústria, a participação de mercado e o tamanho da empresa. Os fatores organizacionais seriam associados ao clima organizacional, como o fluxo da comunicação, a liderança e as condições de trabalho. Os resultados confirmaram a importância e a independência de ambos os fatores para explicar o desempenho, com os fatores organizacionais explicando o dobro da variância que era explicada pelos fatores econômicos (HANSEN e WERNERFELT, 1989).

Rumelt (1991) se contrapôs ao estudo de Schmalensee (1985) aumentando a base de dados usada para os testes estatísticos para um período de quatro anos, de 1974 a 1977, o que permitiria distinguir o efeito da unidade de negócios, que seria associada aos recursos internos das empresas, além do efeito da indústria, que seria separado em um efeito permanente e em um efeito transitório, este obtido por meio de uma variável de interação indústria-ano. O modelo de Rumelt (1991)

apresentava os efeitos estáveis da indústria na rentabilidade da empresa, ou unidade de negócios da corporação à qual a empresa pertencia; o efeito dos ciclos econômicos, expresso pelo efeito ano; o efeito dos recursos da empresa, expresso pela unidade de negócios; o efeito das flutuações econômicas diferenciadas por indústria, ou seja, a interação indústria-ano; e por último, o termo do erro no modelo.

A base de dados de Rumelt (1991) foi igual à de Schmalensee (1985), contendo apenas empresas de manufatura, tendo sido utilizada a mesma técnica estatística da análise dos componentes da variância. Os resultados indicaram que as mais importantes fontes de lucros são específicas do negócio, com o efeito unidade de negócio sendo responsável por 46% da variância total, seguido da indústria, com 16% da variância total, sendo metade deste valor decorrente de efeitos temporais e a outra metade de fatores permanentes (RUMELT, 1991).

Roquebert *et al.* (1996) realizaram um estudo para verificar também o impacto relativo dos fatores industriais e dos efeitos da empresa por meio da relativa influência na variância do retorno sobre os ativos das empresas devidas à indústria, corporação e unidade de negócios, controlando-se os efeitos do ciclo de negócios e da interação entre o ciclo de negócios e a indústria, usando o método da análise dos componentes da variância. Foi utilizada a base de dados do COMPUSTAT, para os anos de 1985 a 1991, com 3.000 corporações de 746 indústrias. Os resultados mostraram que a variância do retorno sobre os ativos era influenciada pelo efeito indústria, responsável por 10% , corporação, com 18%, SBU, com 37%, ano com 0,5%, indústria e ano com 2% e 32% para a parcela do erro (ROQUEBERT *et al.*, 1996). As conclusões de Roquebert *et al.* (1996) reforçaram a importância relativa da VBR em relação à Organização Industrial, ao indicar que os fatores internos às empresas eram mais importantes do que a indústria para o desempenho delas.

McGahan e Porter (1997) efetuaram um estudo da importância relativa das variáveis: ano, indústria, corporação e empresa, com base nos relatórios do COMPUSTAT, de 1981 a 1994, com uma ampla amostra que incluía todos os setores da economia americana, à exceção do bancário. Os efeitos ano, indústria, corporação e firma representaram respectivamente: 2%, 19%, 4% e 32% da variação agregada do retorno sobre os ativos das empresas (MCGAHAN E PORTER, 1997). Os resultados indicavam que as conclusões do estudo de Rumelt

(1991), baseados em dados do setor de manufatura, não poderiam ser generalizadas para toda a economia embora o efeito firma ainda fosse preponderante. O setor de manufatura, foco dos estudos anteriores, seria um *outlier* (MCGAHAN e PORTER, 1997).

Utilizando a metodologia da Análise dos Componentes da Variância, Mauri e Michaels (1998), a partir de uma amostra com 264 empresas não diversificadas, em 64 indústrias, com dados financeiros para o período de 1978 a 1992 e com vendas maiores que US\$ 100 milhões em 1982, concluíram que o efeito firma e indústria no retorno sobre os ativos foram de 37% e 6%, respectivamente, aproximando-se dos resultados de Rumelt (1991).

Utilizando a base de dados do COMPUSTAT, com 58.340 observações, de 1985 a 1992, para empresas dos setores de manufatura, varejo, entretenimento, transportes, hotéis, restaurantes e serviços para empresas, exceto o bancário, McGahan e Porter (1999) estudaram os efeitos incrementais da indústria, corporação e segmento de negócios na rentabilidade. Os resultados suportaram a visão da importância relativa da indústria, pois seus efeitos incrementais persistiram mais do que os efeitos da corporação e do segmento de negócios, que erodiram mais rapidamente para as empresas de menor desempenho do que para as de melhor desempenho (MCGAHAN e PORTER, 1999). As conclusões indicaram que a estrutura industrial impedia a imitação das características favoráveis pelos concorrentes ou novos entrantes (MCGAHAN e PORTER, 1999).

McGahan e Porter (1999) estudaram também a variância do desempenho das empresas americanas, medido pelo Q de Tobin, retorno sobre os ativos e em uma medida híbrida (retorno sobre o preço de reposição dos ativos), em setores como: agricultura, mineração, manufatura, transportes, comércio atacadista, comércio varejista, hotelaria, entretenimento e serviços, entre os anos de 1981 e 1994 de acordo com os efeitos ano, indústria, corporação e firma, com base em dados do COMPUSTAT, de 1981 a 1994. Os resultados demonstraram que o efeito firma era mais importante para o desempenho que o efeito indústria, o qual apresentou um componente permanente maior (MCGAHAN e PORTER, 1999). Os efeitos permanentes da indústria eram responsáveis por 41% da variância explicada com o uso da técnica ANOVA para a medida do Q de Tobin e cerca de 30% da variância explicada com o uso da medida do lucro contábil. Os efeitos da

empresa variavam de 55% a 66% da variância explicada nas medidas de desempenho do Q de Tobin e ROA, respectivamente. Os efeitos da indústria eram menores do que os da firma, mas mais estáveis e previsíveis, influenciando mais o desempenho quando medido com base no Q de Tobin, o que poderia indicar que investidores utilizam a participação nas indústrias como um indicador desproporcional das perspectivas de retorno. O efeito corporação tinha pouca ou nenhuma influência no desempenho das empresas e o efeito ano possuía um impacto pequeno, porém significativo no desempenho (MCGAHAN e PORTER, 1999).

Brush e Bromiley (1997) questionaram os resultados de Rumelt (1991) relativos à importância do efeito corporação no desempenho das empresas. Segundo Brush e Bromiley (1997), as estimativas de componentes da variância não podem ser usadas como indicadores lineares da importância de diferentes variáveis. Dois anos após, BRUSCH *et al.* (1999) aplicaram um diferente método, o modelo de variáveis contínuas em regressões múltiplas em dois estágios, para investigar a importância relativa dos efeitos indústria e corporação no desempenho das empresas, medido por meio dos retornos sobre os ativos obtidos a partir da base de dados do COMPUSTAT. O modelo removeu as influências simultâneas dos dois efeitos e avaliou sua importância relativa. Os resultados indicaram que o efeito da corporação no desempenho das empresas era igual ou até duas vezes maiores do que o efeito indústria, para corporações com três a quatro segmentos de negócios (BRUSCH *et al.*, 1999).

Bowman e Helfat (2001) também buscaram apoiar a visão de que a Estratégia Corporativa possui relevância ao observar que a verificação de uma covariância negativa entre o efeito corporação e indústria em McGahan e Porter (1997), sugeria que as corporações podem melhorar o desempenho de empresas que atuam em indústrias mais competitivas. McNamara *et al.* (2003) também criticaram os resultados dos estudos que concluíram pela pouca importância do efeito da corporação, ao enfatizar a importância do longo prazo na competência empresarial com a supervisão e controle dos recursos utilizados por empresas afiliadas em diferentes setores como um fator determinante do desempenho (MCNAMARA *et al.*, 2003). Ruefli e Wiggins (2003) também reforçaram a importância da influência do efeito da corporação ao empregar um método não

paramétrico para concluir que aquele era mais importante que a influência da indústria.

Outra crítica aos resultados obtidos para a importância relativa do efeito da corporação foi efetuada ao associar o tipo de amostragem nos estudos efetuados ao número de empresas que eram pertencentes a grupos corporativos. Roquebert *et al.* (1996), por exemplo, não consideraram os negócios de apenas uma empresa, o que implicou em elevar a importância dos efeitos da corporação (HAWAWINI *et al.*, 2004).

Com dados originários da base de dados do COMPUSTAT entre os anos de 1981 e 1994, para todos os setores da economia exceto o financeiro, utilizando o método da ANOVA, com e sem correlações seriais, McGahan e Porter (2002) obtiveram os efeitos nos retornos sobre os ativos de variáveis como: ano, significativo, mas inferior a 1%, indústria com cerca de 9%, corporação com 9% e negócio específico, o mais importante de todos, com 33%. Além disto, esta importância relativa diferia de acordo com os setores da economia.

Usando a técnica da Análise de Componentes da Variância, Gonzalez-Fidalgo e Ventura-Victoria (2002) incorporaram a variável grupo estratégico em uma amostra contendo apenas empresas espanholas, obtendo, como resultado, um efeito firma menor em decorrência do efeito moderador daquele.

Para verificar a importância relativa dos recursos da empresa (efeito da firma) e o efeito da indústria, ao analisar o desempenho de 679 empresas espanholas em 100 indústrias de manufatura entre os anos de 1994 e 1998 e usando o método da análise dos componentes da variância, Claver *et al.* (2002) verificaram que o efeito empresa era dominante, influenciando em 42% a variância da variável dependente, o retorno sobre os ativos, com o efeito indústria influenciando o desempenho em apenas 2%, tendendo então os autores a concluir pela relevância da VBR.

Ao estudar o comportamento da rentabilidade sobre os ativos dos segmentos de negócios cobertos pela base de dados COMPUSTAT entre 1981 e 1994, McGahan e Porter (2003) procuraram novamente verificar a influência do ano, indústria, corporação e negócio no desempenho superior e inferior ao longo do tempo. Os resultados indicaram que o efeito da indústria era mais relevante do que o efeito do negócio e da corporação para a sustentação de um desempenho superior, enquanto os efeitos específicos do negócio eram mais importantes que os

efeitos da indústria e da corporação no surgimento e sustentabilidade de um desempenho baixo e no surgimento de um desempenho elevado (MCGAHAN e PORTER, 2003). Adicionalmente, verificou-se também que os efeitos da indústria e da corporação eram mais importantes para empresas com desempenho entre o médio e o elevado que entre aquele e um baixo desempenho, enquanto os efeitos específicos do negócio são mais importantes para empresas com desempenho entre o médio e o baixo do que entre aquele e um elevado desempenho (MCGAHAN e PORTER, 2003).

Ao usar medidas de desempenho baseadas em Mercado, como o lucro econômico e o cociente valor de Mercado/Valor contábil, HAWAWINI *et al.* (2003) testaram a significância dos efeitos das variáveis: empresa, indústria e corporação. Uma significativa proporção da variação associada à variável empresa se associava a firmas com desempenho muito bons ou muito ruins. Ao se excluírem estas empresas da amostra, o efeito da indústria se tornava dominante (HAWAWINI *et al.*, 2003).

Ao considerar uma nova medida de desempenho, o valor das opções reais de crescimento, Tong (2008) empregou a análise dos componentes da variância em uma amostra de 714 empresas operando em 150 indústrias nos Estados Unidos entre 1987 e 1996, para concluir que o efeito empresa era dominante, seguido pelos efeitos da indústria, indústria-ano e ano.

A tabela a seguir resume os resultados dos artigos anteriormente descritos, onde se observa a predominância da utilização da medida contábil de retorno sobre os ativos (ROA).

Autor	Medida de Desempenho	Variável Dominante
SCHMALENSEE (1985)	ROA	Indústria
WERNERFELT (1988)	Q de Tobin	Indústria
HANSEN (1989)	ROA	Empresa
RUMELT (1991)	ROA	Empresa
ROQUEBERT (1996)	ROA	Empresa
MCGAHAN (1997)	ROA	Empresa
MAURI (1998)	ROA	Empresa
MCGAHAN (1999a)	ROA	Indústria
MCGAHAN (1999b)	Q de Tobin; ROA	Empresa
MCGAHAN (2002)	ROA	Empresa
CLAVER (2002)	ROA	Empresa
MCGAHAN (2003)	ROA	Empresa
HAWAWINI (2003)	Lucro Econômico e Q de Tobin	Empresa
TONG (2008)	Opções Reais de Crescimento	Empresa

Tabela 2.1 – Resumo dos estudos descritos sobre a importância relativa

A tabela indica também que a conclusão predominante dos estudos apontou que a variável específica do negócio de cada empresa era mais importante que as demais variáveis, especialmente: ano, indústria e corporação, para o desempenho das empresas, reforçando o ponto de vista da VBR. Os efeitos da variável ano são pequenos, mas significativos (MCGAHAN e PORTER, 2002).

Um estudo voltado para as empresas brasileiras foi efetuado por Gonçalves e Quintella (2005), que, utilizando uma base de dados da publicação Balanço Anual do Jornal Gazeta Mercantil, a qual incluía informações de 1.694 empresas entre os anos de 1996 e 2003 e adotando o ROA como variável dependente, confirmou a preponderância da contribuição das empresas para a lucratividade (GONÇALVES e QUINTELLA, 2005).

As limitações dos resultados destes estudos estão associadas, principalmente, às fontes de dados. O sistema SIC ao nível de quatro dígitos, por exemplo, inclui definições de indústrias muito amplas, o que pode subestimar a sua importância (MCGAHAN e PORTER, 2002). Além disso, as definições de indústria são efetuadas de acordo com seus produtos e não consideram dimensões como o conjunto de clientes atendidos pelo lado da demanda, o que pode tornar o sistema SIC menos relevante estrategicamente (HAWAWINI *et al.*, 2003). Finalmente, outra limitação se associaria à abrangência dos dados do COMPUSTAT que cobrem apenas empresas de capital aberto, o que limita a validade externa dos resultados de diversas destas pesquisas que utilizaram esta fonte de dados (MCGAHAN e PORTER, 2002).

2.4.1. A inclusão do efeito do país

A observação da existência de desempenhos heterogêneos entre empresas de diferentes países sugere que fatores ambientais como as características culturais e estruturais das nações também podem influenciar o desempenho das empresas (BROWN *et al.*, 1994). As diferenças de fatores econômicos, políticos, sociais, culturais e institucionais, sejam eles formais, como as leis e direitos de propriedade ou informais, como as culturas locais, normas de comportamento e códigos de conduta entre países também devem importar para explicar variações no desempenho de empresas (MAKINO *et al.*, 2004).

Buscando ampliar os estudos sobre a importância relativa das variáveis influenciadoras no desempenho das empresas, predominantemente baseadas em firmas de um único país, notadamente os Estados Unidos (CHEN, 2008; HAWAWINI *et al.*, 2004), Furman (2000) investigou se as contribuições relativas das variáveis: corporação, firma, indústria e ano diferiam de acordo com o país de origem, para o desempenho de empresas de alta tecnologia, usando como fonte de dados os relatórios do *Worldscope* (que inclui informações financeiras relativas a empresas de diversos países) entre os anos de 1992 e 1996, para a Austrália, Canadá, Inglaterra e Estados Unidos e o modelo descrito por McGahan e Porter (1997) que utilizava o método dos mínimos quadrados. Utilizando como medida de desempenho o retorno sobre os ativos, os resultados indicaram que os efeitos do segmento de negócios predominavam, enquanto os efeitos da indústria e da corporação eram significativos, porém menos importantes (FURNAM, 2000). Embora estando sujeito a limitações, como a possibilidade de que um ambiente nacional mais favorável aos conluios ampliasse a influência da variável indústria, a obtenção de dados diferentes de importância relativa entre países como os Estados Unidos e o Canadá indicaram a possibilidade de haver uma influência dos ambientes nacionais nas fontes de desempenho das empresas (FURNAM, 2000).

Makino *et al.* (2004) estudaram corporações multinacionais japonesas para verificar em que extensão o efeito país explicava variações no desempenho de 5.183 filiais de 616 empresas em 159 indústrias de 79 países, com o uso do método de análise dos componentes da variância. Os resultados indicaram que o efeito país poderia auxiliar no esclarecimento das diferenças de desempenho e era comparável ao efeito indústria, seguidos pelos efeitos: afiliada e corporação, sendo o efeito país mais relevante em países em desenvolvimento. Os efeitos da corporação e afiliada tendiam a ser mais importantes para o desempenho de afiliadas em países desenvolvidos, ao passo que os efeitos do país e da indústria eram mais importantes em nações emergentes (MAKINO *et al.*, 2004). Uma explicação seria a de que, em países que possuem fortes regras de conduta, as empresas podem reduzir seus custos de monitorar e aplicar contratos e, portanto, melhorar seu desempenho (MAKINO *et al.*, 2004).

Considerando que o fenômeno da globalização tem se tornado um tema dominante nas últimas décadas e que, em decorrência, as empresas deveriam considerar que fatores econômicos, políticos, sociais, culturais e institucionais dos

países onde operam deveriam influenciar o seu desempenho, Hawawini *et al.* (2004), estudaram a importância relativa da variável país. Para este objetivo, foram consideradas as variáveis: país, país-indústria, país-ano (conceito associado aos ciclos econômicos), indústria, ano, indústria-ano e empresa em um modelo estatístico de análise dos componentes da variância. Foram utilizados, como medida de desempenho, dois indicadores de mercado: valor de mercado/capital investido e lucro econômico/capital investido, obtidos da base de dados da empresa Stern Stewart, ambas considerando o conceito de lucro residual, ou seja, ajustado para o risco e o valor do dinheiro no tempo (HAWAWINI *et al.*, 2004). Para o conceito do estudo, o país de origem era o local onde as ações das empresas eram comercializadas, considerando-se na amostra: Estados Unidos, Alemanha, Inglaterra, Bélgica, Holanda e Luxemburgo, no período de 1993 a 1996. Os resultados mostraram que os fatores associados ao país, individualmente ou mesmo coletivamente, possuíam pouco efeito no desempenho das empresas. Uma possível explicação seria o fato de que cinco dos países da amostra eram crescentemente influenciados por políticas comuns da Comunidade Econômica Européia (HAWAWINI *et al.*, 2004).

Com uma amostra de 78 países, com 12.592 empresas e 60.092 observações entre os anos de 1997 e 2001, apoiadas na base de dados COMPUSTAT, com o retorno sobre os ativos como a medida de desempenho e incluindo a variável país de origem, Brito e Vasconcelos (2005), avaliaram a importância relativa das variáveis: empresa, país, ano, indústria e a interação país-indústria, nos setores: agricultura, mineração, construção, manufatura, transporte, atacado e varejo, seguros, finanças e imóveis; serviços. A conclusão foi que o efeito país era relevante e associado ao setor representava de 1,2%, no Setor de Serviços a 51% no setor de transportes, o que reforçou a corrente da Organização Industrial, ao destacar a importância do ambiente para o desempenho das empresas (BRITO e VASCONCELOS, 2005). Ver a tabela a seguir:

	Agricultura	Mineração	Construção	Manufatura	Transporte	Atacado e Varejo	Seguro, Finanças e Imóveis	Serviços
Empresa	26,3%	11,9%	2,4%	40,9%	23,6%	33,8%	28,1%	45,6%
País	17,7%	7,5%	13,5%	2,1%	0,0%	5,5%	2,3%	0,0%
Setor	0,0%	8,2%	0,0%	1,3%	5,9%	0,0%	8,6%	1,2%
Ano	0,6%	3,0%	0,2%	1,1%	0,3%	0,8%	0,2%	2,4%
País e Setor	4,5%	7,5%	11,7%	0,0%	45,0%	12,2%	19,0%	0,0%
Erro	50,9%	61,9%	72,2%	54,6%	25,2%	47,7%	41,8%	50,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 2.2 – Decomposição das fontes do desempenho, segundo Brito e Vasconcelos (2005)

Embora com a limitação comum a todos os estudos semelhantes que consideravam o efeito país a partir do local onde os resultados financeiros são informados, as conclusões indicaram que o efeito país parecia ser mais importante onde condições geográficas possuíam mais relevância, como na agricultura e mineração (BRITO e VASCONCELOS, 2005).

Empregando o método da análise dos componentes da variância, Chen (2008), estudou a importância relativa das variáveis país, indústria e ano em indústrias de alta tecnologia, como: aeroespacial, computadores, equipamentos de escritório, equipamentos de comunicação, produtos farmacêuticos e instrumentos de precisão médica e ótica, com 1.710 observações para 38 países, utilizando dados do relatório do ano de 2006 do National Science Board Science & Engineering Indicators, para o período de 1995 até 2003 e adotando como medida de desempenho, o valor adicionado. Os resultados suportaram a idéia de que as características dos países exercem uma influência predominante no desempenho de empresas de alta tecnologia, enquanto a variável indústria tem uma relevância menor, porém significativa. Em países emergentes, a variável indústria era mais relevante do que a variável país (CHEN, 2008), o que reforçou a idéia da importância das características dos países para explicar o desempenho das empresas.

Entretanto, a abordagem destes estudos de importância relativa das variáveis que a literatura em estratégia associa ao desempenho deve ser considerada como descritiva e não normativa, pois não permite a conclusão sobre causas e efeitos, mas apenas avaliar a importância de determinada variável (BRITO e VASCONCELOS, 2005). A partir da constatação, nos estudos precedentes, da importância da localização para o desempenho das empresas, surgiu a motivação para esta tese, visando a estudar quais são os aspectos específicos dos países que contribuem para o sucesso das empresas e em que intensidade. O ponto de partida

para esta etapa será o estudo da importância da competitividade das nações, o tema do próximo capítulo.

2.5. A competitividade das nações

Por que algumas nações prosperam e outras não? Este tema levou Adam Smith a escrever em 1776 o livro “A Riqueza das Nações”, o principal assunto do desenvolvimento da ciência econômica (CHEN, 2008). Segundo Smith (1776), uma eficiente alocação de recursos, a especialização do trabalho, a acumulação de capital financeiro, o livre-comércio, uma sólida estrutura legal, a iniciativa pessoal dos indivíduos e a atuação limitada, porém adequada dos governos, permitiriam que as nações crescessem economicamente e alcançassem elevados padrões de vida para suas populações.

Smith (1776) identificou, no século XVIII, a importância do comércio internacional para a divisão do trabalho e a prosperidade. A especialização dos países no comércio internacional, sujeito às condições livres de oferta e demanda, permitiria que exportações de excessos de produtos pudessem ser trocados por outros que possuíssem demanda e que seriam importados (SMITH, 1776). Outra idéia de Adam Smith era que a proximidade física entre nações ricas e pobres também possuiria um papel no crescimento econômico, pois estas se beneficiariam de fluxos de capital e da difusão de inovações tecnológicas (MCARTHUR e SACHS, 2001).

Adam Smith (1776) estruturou as primeiras visões globais sobre porque alguns países podem alcançar elevados padrões de vida enquanto outros progridem menos, tema central da ciência econômica desde então, enfatizando o papel da competição como um fator crítico ao motivar os indivíduos a se tornarem mais produtivos por meio da especialização e da divisão do trabalho e do papel do estado, que deveria proporcionar a paz, baixos impostos e uma boa administração da justiça (GREENSPAN, 2007).

As idéias de Smith (1776) foram desenvolvidas no início do século XIX por Ricardo (1817), que enfatizou como os países deveriam competir, ao permitir que as forças de mercado alocassem recursos nas indústrias em que eles fossem relativamente mais produtivos, formulando a teoria da vantagem comparativa. Um

país possui uma vantagem comparativa se a produtividade de seus trabalhadores é superior em uma determinada indústria, o que o faz se especializar e exportar os produtos desta indústria, trocando-os por produtos ou serviços de outros países nos quais estes possuam uma vantagem comparativa, aumentando a produtividade e o consumo de ambas as nações (RICARDO, 1817). Os países que possuíssem abundância de alguns recursos poderiam explorar a sua vantagem comparativa quando produzissem produtos que utilizassem intensamente estes fatores. Assim, para uma mesma quantidade de trabalho, um país poderia obter uma maior quantidade de produtos devido ao comércio. Daí decorreria que a especialização dos países participantes do comércio internacional significaria a possibilidade de aumento da capacidade de produção e consumo de todas as nações, sendo, portanto um fator de desenvolvimento e de bem estar dos povos. Mesmo se uma nação pudesse produzir todos os produtos mais eficientemente do que outro país, ela obteria ganhos ao se especializar no que fosse melhor e atuar no comércio com outros países (CASE e FAIR, 1999).

O reconhecimento da importância do ambiente mais geral para o desenvolvimento econômico foi destacado por autores como Fahey e Narayanan (1986) e Marx (1867), que salientaram a influência de fatores sócio-políticos e do capital. Quanto mais produtivo o capital, maior a expansão do uso de equipamentos e do uso da terra, aumentando-se as oportunidades de aumento de salários e da existência material dos trabalhadores. A busca de relações entre a religião, cultura e o desempenho econômico das nações foi desenvolvida também por autores como Weber (1905), para quem os valores do protestantismo voltados para o trabalho, busca da prosperidade e da frugalidade, permitiriam a ascensão do capitalismo, e, em decorrência, o crescimento econômico.

Ao incluir todos os recursos de um país, dois economistas suecos, na década de 30, Eli Heckscher e Bertil Ohlin, ampliaram a teoria da vantagem comparativa de Ricardo (1817), propondo a teoria de Heckscher-Ohlin, que buscava prever os padrões de produção e comércio com base nos fatores locais de uma região ao enfatizar o relacionamento entre as proporções dos diferentes fatores de produção disponíveis em cada país e as proporções em que eles são utilizados para produzir diferentes produtos. Embora reconhecendo que o contexto de uma nação influenciaria todas as indústrias, a teoria de Heckscher-Ohlin propunha que as estruturas de uma nação podem influenciar de maneira diferente as indústrias

distintas e que um país pode produzir produtos relativamente mais baratos em uma indústria se ele utiliza os fatores nos quais ele é mais generosamente dotado (OHLIN, 1933).

Entretanto, o modelo de Heckscher-Ohlin não contemplava questões como o investimento no estrangeiro por empresas multinacionais, uma tendência crescente após a 2ª Grande Guerra Mundial, a possibilidade da movimentação de capitais em resposta às diferentes taxas de juros ou oportunidades em outros países, a competição não baseada em preços e a existência de produtos e tecnologias heterogêneas. Uma extensão dos modelos das teorias de Ricardo (1817) e Ohlin (1933) foi feita por Dornbusch *et al.* (1977), que propuseram um modelo que incluía as variáveis como tarifas e transportes para explicar porque alguns produtos e serviços não são comercializados em mercados internacionais.

Novas teorias para o comércio e a internacionalização das empresas com operações diretas no exterior surgiram nas décadas de 60 e 70, enfatizando tanto o papel da integração econômica entre os países como indutor do desenvolvimento (FRANKEL e ROMER, 1999), como outras variáveis que seriam associadas à prosperidade das nações: o papel da demanda doméstica no comércio internacional de acordo com o ciclo de vida dos produtos (VERNON, 1966), a importância de fatores como economias de escala (GRUBEL, 1970; VERNON, 1966), pioneirismo (CHANDLER, 1962; VERNON, 1966), conhecimento como um bem de capital (FAGERBERG e SRHOLEC, 2007; ROMER, 1986), a disseminação das melhores práticas organizacionais de uma base doméstica para o estrangeiro (DUNNING, 1980; KOGUT, 1991; SERVAN-SCHREIBER, 1967) e a atratividade relativa dos recursos do local estrangeiro em relação ao país de origem (DUNNING, 1980), com o objetivo de obter o maior retorno sobre o custo marginal dos investimentos diretos internacionais (CAVES, 1971).

A importância do conhecimento para o crescimento econômico pode ser observada em autores como Romer (1986). À alternativa de que retornos decrescentes eram acompanhados pelo desenvolvimento econômico, como resultado da função decrescente das taxas de retornos sobre os investimentos e da taxa de retorno da produtividade dos recursos humanos em relação ao nível do estoque de capital per capita, Romer (1986) contrapôs um modelo no qual o conhecimento poderia ser um insumo com uma produtividade marginal crescente.

Em decorrência, os países mais desenvolvidos poderiam crescer sempre mais rapidamente que os países emergentes.

O papel desempenhado pela educação, ou capital humano, para o crescimento econômico foi destacado também por estudos como os de Barro (1991), Benhabib e Spiegel (1994) e Glaeser *et al.* (2004). Romer (1990) propôs um modelo no qual ele expunha porque baixos níveis de capital humano explicavam porque economias emergentes e fechadas não conseguiam alcançar taxas elevadas de crescimento econômico, para concluir que países menos desenvolvidos e com grandes populações poderiam se beneficiar de uma maior integração econômica com o mundo.

As idéias de Schumpeter (1942) sobre a inovação baseada no conhecimento e sua difusão, foram também utilizadas para explicar o crescimento econômico, especialmente a partir do final da década de 80 (AGHION e HOWIT, 1992). Um elevado tamanho da força de trabalho especializada, a disponibilidade de tecnologias modernas de informação e comunicação, o nível e a produtividade da pesquisa podem criar muitas inovações e acelerar o crescimento econômico de um país (AGHION e HOWITT, 1992; FAGERBERG e VERSPAGEN, 2002; GRIFFITH *et al.*, 2004).

A questão do conhecimento também está presente nas empresas que se internacionalizam e diversificam seus mercados (ROCHA *et al.*, 1990), que podem explorar seus processos organizacionais (GERINGER *et al.*, 2000; ROCHA e DIB, 2002), ativos intangíveis (MORCK e YEUNG, 1991) e imperfeições de mercado, para ganhar maior flexibilidade e poder de barganha em função de estarem presentes em uma rede multinacional com maiores economias de escala, escopo e aprendizagem (KOGUT, 1984; VERNON, 1966), beneficiando-se de uma maior estabilidade (GOMEZ-MEJIA e PALICH, 1997; VERNON, 1966) e aumentando seus lucros (CRISCUOLO e AUTIO, 2008; GRANT, 1987). Os exportadores brasileiros de sucesso, por exemplo, possuem melhores sistemas de qualidade, são maiores, mais diversificados e produzem produtos duráveis industriais padronizados (CHRISTENSEN *et al.*, 1987).

As empresas exploram internacionalmente os conhecimentos (KOGUT e ZANDER, 2003), laços institucionais (THOMAS e WARING, 1999) e capacitações desenvolvidas domesticamente (ROCHA e DIB, 2002; VERNON, 1966) que refletem a composição do comércio entre os países (KOGUT, 1991) e

torna o estudo da competição internacional, em grande parte, o estudo da vantagem comparativa gerencial (SERVAN-SCHREIBER, 1967) e das instituições sociais entre os países. (KOGUT, 1991; WAHEEDUZZAMAN e RYANS, 1996). As empresas americanas são caracterizadas como empresas dos acionistas onde a remuneração dos empregados possui um forte relacionamento com o desempenho (CARPENTER e GERARD, 2002) e os investimentos são primariamente destinados a maximizar sua riqueza (COPELAND *et al.*, 1996), enquanto as empresas alemãs e japonesas são empresas de coalizões onde os investimentos são resultados de um processo de barganha cooperativo entre um amplo grupo de agentes, entre eles: empregados, bancos, e fornecedores (THOMAS e WARING, 1999).

Ao reconhecer a importância das instituições, North (1990) destacou a relevância que a estabilidade política (BARRO, 1991; DUNNING, 1980) e uma estrutura de direitos que assegurem a proteção de propriedade, o respeito aos contratos (BLANKE *et al.*, 2003; DUNNING, 1980; MILGROM e ROBERTS, 1992), a existência de mecanismos eficientes para soluções de disputas legais, a transparência de informações para investidores, a eficiência das ações governamentais (LARRAIN, 2001; MCARTHUR e SACHS, 2001; RODRIK *et al.*, 2004) e a redução da corrupção (BLANKE *et al.*, 2003; BRUNERA *et al.*, 2002), possuem para que empresas aloquem recursos a investimentos (BROUTHERS *et al.*, 2008) e promovam o crescimento da produtividade (SNOWDON e VANE, 2002) e o desempenho econômico (ARON, 2000; CLAGUE, 1997; EGGERTSSON, 1990; LA PORTA *et al.*, 1999; LOPEZ-CLAROS *et al.*, 2006; WAN, 2005).

North (1990) construiu uma teoria de instituições e mudança institucional definindo o que elas são, como se classificam e influenciam custos de produção e transação para impactar o desempenho da economia e das empresas. As instituições podem ser regras formais ou informais, tais como convenções e códigos de conduta, escritas e não escritas, que estruturam relacionamentos políticos, sociais e econômicos (NORTH, 1990).

Como as instituições nacionais possuem diferenças em termos da criação de um ambiente estável, eficiente e favorável para as soluções cooperativas em transações comerciais (CHAN *et al.*, 2008; DUNNING, 1980), há também diferenças nos custos das operações de negócios nos países e, portanto, no

desempenho das empresas (CHAN *et al.*, 2008; CHEN, 2008). Em uma infraestrutura social com instituições e políticas governamentais favoráveis, as atividades produtivas, o crescimento econômico (LARRAIN, 2001), o alcance de altos níveis de produção por trabalhador (ACEMOGLU *et al.* 2001; HALL e JONES, 1999), a acumulação de capital, a aquisição de conhecimentos, inovação e transferência de tecnologia são encorajados (PARK e GINARTE, 1997), bem como a disposição para as empresas se internacionalizarem (DUNNING, 1980).

O ambiente legal de uma nação, que compreende a qualidade e a aplicação de suas leis, possui importantes conseqüências para a estratégia das empresas especialmente em um ambiente econômico no qual há uma crescente importância dos direitos de propriedade intelectual e dos recursos baseados no conhecimento (ACEMOGLU *et al.* 2001; KIM e MAHONEY, 2002; MORCK *et al.*, 2000; ROMER, 1986), para uma eficiente alocação dos recursos (ALCHIAN e DEMSETZ, 1973; CHAN *et al.* 2008; KLAPPER e LOVE, 2004), para o tamanho e amplitude do mercado de capitais (LA PORTA *et al.*, 1997) e mesmo, para a prosperidade e o crescimento global (FAGERBERG e SRHOLEC, 2007; GREENSPAN, 2007).

As evidências empíricas mostram que a qualidade do governo, em termos de respeito aos direitos de propriedade tende a ser melhor em países ricos do que em países menos ricos, em países com etnias e idiomas mais homogêneos, com sistemas legais de origem inglesa e religião de origem protestante (LA PORTA *et al.*, 1999), enquanto a confiança e o atendimento às normas cívicas são maiores em nações desenvolvidas, o que reduz os custos de monitoramento e execução de contratos, melhorando o desempenho das empresas (LA PORTA *et al.*, 1999) e contribuindo para explicar variações de desempenho entre países no longo prazo em termos de crescimento de renda per capita. (KNACK e KEEFER, 1997). Por outro lado, nos países em desenvolvimento, que possuem um ambiente institucional mais precário, o risco político de intervenção desanima o investimento (CHRISTMAN, 1999) e as organizações não conseguem melhores resultados econômicos (NORTH, 1990). A presença de níveis mais elevados de corrupção também reduz o valor das empresas (LEE e NG, 2002), o fluxo de investimentos e o crescimento econômico em um país (BRUNERA *et al.*, 2002; RODRIGUEZ *et al.*, 2005).

Um outro fator associado às instituições e que vem obtendo uma crescente atenção são as diferenças nos padrões de governança corporativa entre os países (BRUNERA *et al.*, 2002; HAWAWINI *et al.*, 2004). Os padrões mais elevados de governança corporativa estão correlacionados com um melhor desempenho operacional e valor de mercado das empresas (KLAPPER e LOVE, 2004).

O nível do desenvolvimento das instituições financeiras, em termos de variáveis como o tamanho, volatilidade e liquidez do mercado de ações e de capitais, bem como o nível de desenvolvimento bancário, em termos do valor dos empréstimos para empresas privadas dividido pelo PIB, também se relaciona ao desenvolvimento econômico. Esta associação ocorre devido à evolução dos instrumentos financeiros, que permite mitigar os custos de transações e das informações, influenciando positivamente as taxas poupança, a acumulação de capital e as decisões de investimentos, melhorando a eficiência econômica, estimulando inovações tecnológicas e as taxas de longo prazo de crescimento econômico (KING e LEVINE, 1993; LEVINE 1997; LEVINE e ZERVOS, 1998).

Outro ponto de vista direcionado para a associação entre os atributos de um país e o desempenho das empresas é a cultura, definida como os hábitos mentais que distinguem grupos de pessoas (HOFSTEDE, 1980) e que, junto com variáveis como as condições históricas, políticas e as forças sociais, forma o ambiente onde as empresas atuam (HOFSTEDE, 1980; LODGE e VOGEL, 1987), influencia o desempenho das empresas (BARKEMA *et al.*, 1996; WAHEEDUZZAMAN e RYANS, 1996), o crescimento dos países (DONALDSON, 2001; FRANKE *et al.*, 1991), os padrões de propriedade (ERRAMILLI, 1996) e a escolha dos parceiros comerciais (BARKEMA e VERMEULEN, 1997).

Cada nação possui sua própria cultura, que se baseia em um conjunto de crenças e premissas que são usadas pela comunidade para tornar seus valores explícitos (LODGE e VOGEL, 1987). Com as indústrias se globalizando cada vez mais, uma efetiva estratégia precisa considerar as diferenças culturais (FRANKE *et al.*, 1991). Para as organizações, sistemas de valores é uma parte de suas culturas organizacionais, que possuem um componente dependente da nacionalidade do fundador da organização ou de sua elite dominante (BETHLEM, 1998; HOFSTEDE, 1985).

Hofstede (1980) propôs uma classificação das culturas de países de acordo com quatro características, associadas à maneira como os empregados reagem ao poder, incerteza, coletivismo e as relações entre os gêneros:

- **Distância do poder** – quanto as pessoas mais distantes do poder aceitam que este seja distribuído sem equidade.
- **Aceitação da incerteza** – o grau em que os membros de um grupo se sentem desconfortáveis em situações desestruturadas.
- **Individualismo** – o oposto do coletivismo, em que indivíduos são integrados em grupos.
- **Masculinidade** – associado à distribuição de papéis entre os gêneros.

Para Haake (2002), as culturas que enfatizam o trabalho em grupo permitem uma mais rápida acumulação de um conjunto de conhecimentos específicos da organização, enquanto os sistemas individualistas de negócios proporcionam uma vantagem competitiva nas indústrias mais dependentes de uma rápida disseminação de informações e na realocação rápida de conhecimentos que não sejam específicos da organização.

Alguns estudos empíricos demonstraram que havia uma associação entre as características culturais de países ou mesmo de suas sub-culturas (LENARTOWICZ e ROTH, 2001) e o desempenho das empresas ou da nação em termos de crescimento do PIB, indicando que a perseverança, o respeito à hierarquia e a propensão para trabalhar em grupos coesos é um benefício para o desempenho econômico (FRANKE *et al.*, 1991). Entretanto, outras pesquisas não encontraram relação entre a diversidade ou a homogeneidade cultural e o desempenho das empresas (GOMEZ-MEJIA e PALICH, 1997).

Um outro ponto de vista voltado para explicar a influência do ambiente dos países no desempenho das empresas é o da localização geográfica das empresas (CLARK *et al.*, 2000), que possui seu estudo seminal em Marshall (1890). As empresas podem se beneficiar ao atuar em proximidade, pois os mercados tornam-se mais eficientes: há uma maior geração e acumulação e fluxo de conhecimentos (CARPENTER e GERARD, 2002) entre redes de compradores e fornecedores, incentivos ao desenvolvimento de equipamentos especializados, os empregadores conseguem mão-de-obra qualificada e os empregados encontram trabalho com mais facilidade (MARSHALL, 1890).

A visão de Marshall identificou três razões para criação de vantagens baseadas na localização (KRUGMAN, 1994): o oferecimento de um conjunto de alternativas de trabalho para pessoas com habilidades específicas, o suporte para a produção de insumos de difícil comercialização e a ampla difusão da informação (KRUGMAN, 1991). Estes agrupamentos de empresas, que podem não se limitarem às fronteiras dos países (KRUGMAN, 1994), chamados de *clusters*, caracterizam concentrações de habilidades e conhecimentos altamente especializados, de um grupo de empresas e instituições interconectadas em um campo similar (LARRAIN, 2001; PORTER, 1990; SNOWDON e STONEHOUSE, 2006) em determinadas nações ou regiões (PORTER, 2000b), que afeta o desempenho das organizações (BECCHETTI e ROSSI, 2000) ao permitir um acesso especial, melhor informação, incentivos e outras vantagens em produtividade e crescimento da produtividade que são difíceis de equilibrar à distância (PORTER, 2000b).

O conceito de aglomerados complementa a abordagem tradicional do desenvolvimento econômico, que enfatiza fatores como as economias de escala, custos de transportes (KRUGMAN, 1991), desenvolvimento das instituições, liberalização do comércio, privatização e estabilidade macro-econômica (SNOWDON e STONEHOUSE, 2006) e se beneficia da aproximação das fronteiras na economia mundial por meio de blocos econômicos (CHEN, 2008).

A literatura internacional de negócios identifica diversas condições associadas às condições macro-econômicas de um país que afetam diretamente o desempenho das empresas (LOPEZ-CLAROS *et al.*, 2006), como por exemplo: o nível do desenvolvimento econômico, que é determinado pelo nível per capita da renda de um país, que, por sua vez, afeta o desempenho da empresa porque determina a quantidade de dinheiro que os consumidores podem gastar para adquirir produtos ou serviços (SALA-I-MARTIN *et al.*, 2004a).

Além da renda per capita, o nível do desenvolvimento econômico inclui também uma variedade de outros aspectos que afetam o desempenho da empresa, tais como o desenvolvimento da infra-estrutura (FAGERBERG e SRHOLEC, 2007; MUNNEL, 1992), urbanização e a especialização do trabalho, seja o manual, seja o baseado no conhecimento (CHRISTMANN *et al.*, 1999; ROMER, 1986). Um tamanho maior do país fornece um mercado consumidor e economias de escala maiores e uma maior facilidade para uma empresa encontrar uma

propensão maior à aceitação de novos produtos (KRUGMAN, 1980) e nichos rentáveis (ARMSTRONG, 1970).

Um efeito favorável ao desempenho das empresas é proporcionado por características macro-econômicas de um país (FAHEY e NARAYANAN, 1986; GREENSPAN, 2007) como: taxas baixas de inflação (AUSTIN, 1990; FLANNERY e PROTOPAPADAKIS, 2002), estabilidade das taxas de câmbio (CHRISTMANN *et al.*, 1999; LESSARD, 1986) abertura do país para o comércio e sua integração com o mundo (GREENSPAN, 2007), balança comercial (FLANNERY e PROTOPAPADAKIS, 2002), nível dos investimentos (ARON, 2000) e taxas de desemprego (FLANNERY e PROTOPAPADAKIS, 2002).

Com o aumento da importância de indústrias intensivas em conhecimento influenciando o crescimento econômico (FAGERBERG e SRHOLEC, 2007), a competitividade internacional (FAGERBERG, 1988; NEGROPONTE, 1995; ROMER, 1986), a presença de economias de escala, a diferenciação de produtos pela qualidade e uma maior sofisticação tecnológica e das cadeias de valor (FAIRBANKS e LINDSAY, 1997) era necessária uma teoria mais completa, que incluísse fatores como a habilidade de competir com a capacidade de produção, a qual depende de investimentos e de mecanismos de difusão de melhorias de processos e avanços tecnológicos (FAGERBERG, 1988). Fagerberg (1988) construiu um modelo que, medindo a competitividade por meio de variáveis como o crescimento da participação de mercado e do PIB para 15 países da OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development*) entre os anos de 1961 e 1983, comprovou a importância da capacidade e da tecnologia e mostrou que os preços dos produtos possuíam menor relevância para influenciar a competitividade das nações.

Ao buscar explicar porque alguns países possuem sucesso em algumas indústrias sendo capazes de desenvolver habilidades únicas e, assim, criar e sustentar uma vantagem competitiva, prosperando em mercados internacionais, Porter (1990) estudou os paradigmas históricos do sucesso na competição internacional, notadamente a versão dominante da teoria do comércio internacional, descrita principalmente por Smith (1776), Ricardo (1817) e Ollin (1933), que eram apoiadas na idéia clássica das vantagens comparativas baseadas nos recursos naturais, utilização da mão-de-obra barata e capital (FAIRBANKS e LINDSAY, 1997) ou em condições macro-econômicas associadas ao apoio

governamental como: baixas taxas de juros, moedas desvalorizadas, financiamentos às exportações, déficits e políticas governamentais como subsídios a setores considerados estratégicos (PORTER, 1990).

Com base em suas observações, Porter (1990) propôs um modelo de competitividade das nações com o objetivo de prever e explicar uma teoria do padrão internacional da vantagem competitiva, que seria determinado por um “Diamante Competitivo” (DAVIES e ELLIS, 2000) e que incluiria um conjunto de variáveis que influenciam o desempenho das empresas e indústrias.

Segundo Porter (1990), os ambientes de algumas nações seriam mais estimulantes para o progresso de certas indústrias. Assim, ele identificou quatro atributos presentes nos ambientes das nações que se inter-relacionariam: Condições dos fatores; Estratégia, estrutura e rivalidade; Condições da demanda e Indústrias relacionadas; que explicariam porque determinados setores da economia de um país apresentariam melhores condições de prosperidade e competitividade internacional, o que por sua vez levaria à criação da vantagem competitiva, melhoria da qualidade de vida da população e aumento da riqueza das nações. O modelo foi obtido considerando perspectivas de campos diversos como: inovação tecnológica, economia industrial, desenvolvimento econômico, geografia econômica, comércio internacional, ciência política e sociologia industrial e está representado na Figura 2.5 a seguir:

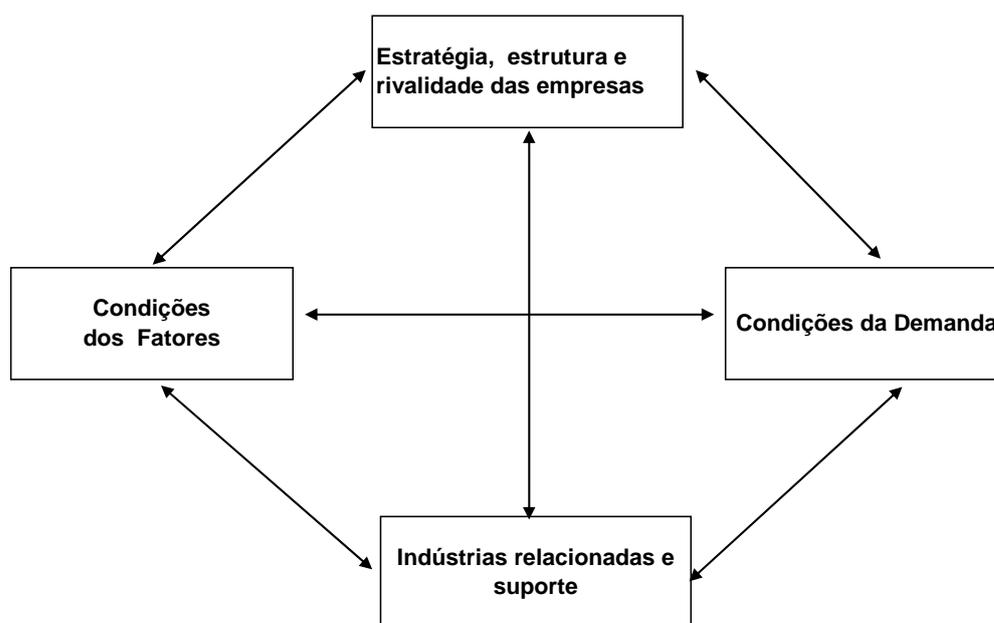


Figura 2.5 – O Modelo do Diamante Competitivo de Porter (1990)

A primeira variável seriam as Condições dos fatores. De acordo com Porter (1990), este atributo inclui tanto os fatores de produção tradicionais utilizados por uma empresa (DAVIES e ELLIS, 2000), como: terra, capital, trabalho e matérias-primas, como a infra-estrutura básica fornecida por estradas, portos, aeroportos e telecomunicações (FAGERBERG e SRHOLEC, 2007; MUNNEL, 1992), além do sistema educacional, financeiro, e legal (NORTH, 1990). A posição geográfica, por exemplo, influencia o clima, os recursos naturais disponíveis, as doenças, os custos dos transportes e a difusão de tecnologias e conhecimentos, exercendo uma forte influência na produtividade da agricultura e na qualidade dos recursos humanos (ACEMOGLU *et al.*, 2002; DIAMOND, 1997).

Porter (1990) reconheceu uma hierarquia entre os fatores, classificando-os em básicos, como: clima, localização e recursos naturais, por exemplo, e avançados, como: instalações de pesquisa, infra-estrutura de comunicações e conhecimentos. Os fatores básicos proporcionam vantagens iniciais que precisam ser reforçados posteriormente por fatores avançados, que são os mais significativos para a vantagem competitiva, por meio do investimento de pessoas, empresas e governos, (GRANT, 1991; ROMER, 1986).

Um exemplo da importância de fatores avançados para o desenvolvimento da competitividade de um país apóia-se nas análises empíricas ao nível de empresas e países individuais, que demonstram uma forte associação entre o funcionamento do sistema financeiro e o crescimento econômico de longo prazo (DELLAS e HESS, 2005; FAGERBERG e SRHOLEC, 2007). As melhorias tecnológicas reduzem os custos de transação e os sistemas legais e as políticas monetárias e fiscais afetam os custos e o desempenho dos sistemas financeiros. Por outro lado, o desenvolvimento econômico cria demandas para determinados arranjos financeiros, cujo sistema reage instantaneamente a estas necessidades (LEVINE, 1997).

A segunda variável do modelo é a Estratégia, estrutura e a intensidade da rivalidade entre as empresas de uma indústria em um país, que é um construto que se refere aos fatores estratégicos associados à empresa. A estratégia descreve as condições em que as empresas são criadas, organizadas e gerenciadas, bem como as maneiras como elas atingem os seus objetivos; a estrutura refere-se às características da indústria, em termos de concentração ou fragmentação, oligopolização e internacionalização, entre outros e a rivalidade associa-se à

natureza e a intensidade da competição doméstica entre os concorrentes na indústria do país.

As nações conseguem sucesso em indústrias onde as práticas gerenciais e os modos de organização são mais adequados às fontes de vantagem competitiva das suas indústrias. Em uma perspectiva mais geral sobre o tema, Servan-Schreiber (1967) efetuou uma descrição da posição mais avançada das empresas americanas no uso de técnicas gerenciais em comparação às européias, chamando a atenção para a importância de uma cooperação integrada entre os países europeus. Em uma perspectiva mais específica, nos países que possuem uma cultura favorecendo a informalidade, as empresas de indústrias que não dispõem de muitas oportunidades para obtenção de economias de escala, como a da moda, na Itália, terão melhores condições para prosperar (DAVIES e ELLIS, 2000).

A rivalidade é considerada fortemente associada com o nível de competitividade de uma indústria ao estimular a inovação, que torna as empresas competidoras globais (GARELLI, 2006; GRANT, 1991; VERNON, 1966). Por isto Porter (1990) posiciona-se contrariamente aos processos de fusão e aquisições em um país, pois o sucesso internacional depende muito da intensidade da rivalidade entre os competidores locais, o que induz as empresas à inovação constante (DAVIES e ELLIS, 2000). Em economias fechadas os monopólios podem ser rentáveis, entretanto, na competição global, monopólios ou cartéis possuem um desempenho inferior ao das empresas provenientes de ambientes mais competitivos (PORTER, 1990).

As maneiras como as empresas e instituições se coordenam entre si possuem uma especial importância para o desenvolvimento das indústrias de um país (PENG, 2002). Para resolver questões de coordenação no campo das relações industriais, treinamento, governança corporativa, relações com clientes, fornecedores e empregados, há dois tipos de abordagens. O primeiro seria por meio de mercados competitivos e hierarquias típicas de economias de mercados liberais, como os Estados Unidos, a Inglaterra e a Austrália e o segundo seria por meio de relações colaborativas, monitoramento de redes e contratos incompletos, típicos de economias de mercado coordenadas, como ocorre na Alemanha, Japão, Suécia e Noruega (HALL e SOSKICE, 2001). Tais abordagens se associariam à natureza das indústrias de sucesso em alguns países: nos Estados Unidos, que privilegia a competição, as indústrias mais baseadas na iniciativa individual, como

as associadas às novas tecnologias, software e biotecnologia, tendem a prosperar mais, enquanto em países como na Alemanha o sucesso competitivo se associa mais às indústrias maduras, que requerem uma atenção maior com o efeito da experiência acumulada, como por exemplo nos setores: químico e metalúrgico (PORTER, 1990).

A terceira variável é denominada Condições da demanda, conceito que se relaciona com a natureza da demanda, tanto associada ao seu volume como com a sua qualidade no mercado doméstico. Normalmente relacionado ao nível de desenvolvimento educacional (MOONA *et al.*, 1998) e econômico (LALL, 2001), os mais altos níveis de qualidade da demanda obrigam as empresas a atender as necessidades e preferências de seus consumidores, que podem: levar ao progresso econômico (GRANT, 1991), antecipar tendências mundiais (DAVIES e ELLIS, 2000; VERNON, 1966), diferenciar e criar pressões para os investimentos, inovação e melhoria da qualidade (GARDINER e ROTHWELL, 1985; MOWERY e ROSENBERG, 1979), como os franceses em bens de consumo de luxo (PORTER, 1990).

Compradores mais sofisticados possuem expectativas mais elevadas, pois são expostos a muitas experiências de consumo e possuem uma maior propensão a pesquisar alternativas de compra antes de efetuarem uma aquisição (BARNES *et al.*, 2004). Ao descobrir as necessidades latentes de seus mais sofisticados e exigentes consumidores, consegue-se descobrir novas soluções para problemas não expressos, que são importantes para o desenvolvimento de inovações que podem aumentar os benefícios dos clientes nos mercados atuais, atender às necessidades dos clientes mais exigentes (ZHOU *et al.*, 2005), influenciando a vantagem competitiva das empresas (MOONA *et al.*, 1998), outros indicadores de competitividade (LALL, 2001), o produto nacional e a produtividade (MOWERY e ROSENBERG, 1979).

À medida que os relacionamentos entre clientes e organizações se aprofundam, os consumidores aumentam seus conhecimentos sobre a linha de produtos da empresa, tornando-se mais sofisticados e desenvolvendo custos de mudança maiores (BELL *et al.*, 2005). Além disto, volumes de demanda elevados e crescentes criam as condições para as empresas aumentarem seus níveis de eficiência e obterem importantes economias de escala, que as auxiliarão a serem

competitivas internacionalmente, como ocorre com as indústrias de bens de consumo de massa americanas (PORTER, 1990; VERNON, 1966).

O último elemento do modelo do Diamante Competitivo são as Indústrias relacionadas, que são aquelas que podem compartilhar atividades horizontais ou verticais no setor, como: desenvolvimento tecnológico, fornecimento de produtos complementares, canais de distribuição e insumos e que afetam direta ou indiretamente a indústria, incluindo: fornecedores de insumos, distribuidores, consultorias, fabricantes de equipamentos e empresas de construção (PORTER, 1990). A premissa é a de que as indústrias que desempenhem práticas associadas ao emprego de tecnologias e recursos humanos mais avançados contribuirão para criar vantagens competitivas para as indústrias com as quais elas se relacionam.

A operação dentro de aglomerados de setores conexos, cujo conceito possui raízes nos estudos de Marshall (1890), também contribui para uma prosperidade sustentada das empresas (DAVIES e ELLIS, 2000). Aglomerados, ou *clusters* são grupos de empresas, fornecedores e instituições que se interligam em uma geografia próxima por características comuns e complementares. A competitividade das empresas nestes aglomerados é melhorada devido à intensa rivalidade, redução de custos de transação e de capital, devido à proximidade de fornecedores (PORTER, 1998).

A proximidade geográfica, cultural e institucional das empresas também contribui para aumentar a demanda ao permitir um melhor acesso à informação e uma busca mais fácil de produtos (MARSHALL, 1890), facilitando a descoberta e avaliação de múltiplas empresas pelos consumidores (STAHL e VARAYA, 1978), contribuindo para a produtividade e a inovação (PORTER, 1998). Isto aumenta as chances que os consumidores possuem de comprar em *clusters*, aumentando assim a demanda (MCCANN e FOLTA, 2008).

Para Porter (1998), as vantagens competitivas duradouras de um país em uma economia global são muitas vezes apoiadas em variáveis locais, sejam elas decorrentes de concentrações de habilidades e conhecimentos altamente especializados, de uma forte concorrência interna ou de clientes sofisticados.

Finalmente, a inovação em *clusters* também é facilitada pela proximidade entre empresas inter-relacionadas e a presença de fatores como mão-de-obra especializada (PORTER, 2001) que se associam aos ganhos de produtividade na economia (FREEMAN, 1995). Entretanto, o conceito de aglomerados sofreu

críticas de autores como Martin e Sunley (2003), para quem ele era muito amplo para proporcionar um modelo determinístico que pudesse ser associado ao crescimento econômico.

Outro fator que pode influenciar o diamante é o acaso: incluindo as rupturas tecnológicas, guerras ou eventos político-sociais (PORTER, 1990).

Ainda de acordo com Porter (1990), os governos também podem estimular o dinamismo e a melhoria da produtividade nacional ao influenciar as quatro variáveis. Eles podem incentivar a cooperação entre universidades e empresas ou a troca de conhecimentos entre empresas por meio de associações comerciais (BENNET, 1998); melhorar as condições dos fatores ao incentivar investimentos em infra-estrutura ou no mercado de capitais; favorecer os ganhos de capital no longo prazo, trabalhar para aperfeiçoar as instituições, o sistema legal, a educação e o treinamento. O investimento em infra-estrutura pública, além de promover um rápido estímulo econômico, também possui um efeito significativo no crescimento econômico de longo prazo dos países (FAGERBERG e SRHOLEC, 2007; MUNNEL, 1992).

Os governos podem atuar também como um comprador, influenciando a demanda agregada na economia, a oferta de produtos e, portanto, a renda e o emprego (BARRO, 1981; DALPÉ, 1994); utilizar processos de aquisição mais modernos que reduzam oportunidades de corrupção em compras públicas (CSÁKI e GELLÉRI, 2005) e se associar à bens sofisticados, melhorando os serviços públicos, a infra-estrutura em geral e o nível tecnológico dos competidores (EDLER e GEORGHIOU, 2007), refletindo tendências internacionais. Como comprador, os governos podem assegurar um volume de demanda para as empresas locais (EDLER e GEORGHIOU, 2007) e assim encorajar a perseguição de investimentos, economias de escala e aprendizagem, como na indústria de defesa, que proporciona novos mercados para produtos tecnologicamente sofisticados (DALPÉ, 1994; PORTER, 1990). Como construto, a compra governamental apoiada em processos sofisticados é semelhante ao construto sofisticação da demanda, presente na variável: condições de demanda do modelo do Diamante Competitivo (EDLER e GEORGHIOU, 2007).

O governo pode criar incentivos à inovação (EDLER e GEORGHIOU, 2007) ao estabelecer padrões de regulamentação das atividades econômicas que influenciem uma elevação na qualidade da demanda, nos padrões ambientais e de

segurança, melhorando as apresentações dos produtos e antecipando padrões que se difundirão internacionalmente (PORTER, 1990), ou estimulando a formação de *clusters* que permitam a aproximação de empresas de indústrias relacionadas e que sejam competitivas. Ele também pode incentivar a rivalidade entre as empresas ao legislar favorecendo a concorrência entre elas, não ajudando indústrias doentes com restrições para importações e desestimulando fusões e aquisições que reduzam os incentivos para a inovação (PORTER, 1990).

Os governos podem promover a estabilidade macroeconômica, garantindo que a inflação esteja sob controle para permitir a tomada de decisões adequadas por agentes econômicos, assegurar o equilíbrio das contas públicas, de maneira a permitir uma eficiente operação do sistema bancário, que os juros caiam e os impostos possam ser reduzidos, para estimular a atividade econômica (BLANKE *et al.*, 2003). Há estudos que indicam que o potencial de crescimento da riqueza de um país, medido pelo crescimento do PIB per capita, que também é usualmente utilizado como *proxy* da qualidade de vida nos países (BECKER *et al.*, 2005), é relacionado inversamente com a participação das despesas do governo em relação ao PIB, mas insignificamente relacionado ao investimento público (BARRO, 1991). Por outro lado, os governos também podem prejudicar a competitividade do país ao proteger ineficientes empresas nacionais da rivalidade doméstica e internacional (HARVEY, 1995).

Estas quatro variáveis também possuem relacionamentos entre si. Por exemplo, a sofisticação dos compradores, que são demandantes de qualidade, e a proximidade em *clusters*, incentivam a rivalidade, o desenvolvimento de indústrias suporte e relacionadas e a melhoria de fatores como: infra-estrutura, educação e treinamento (PORTER, 1990).

A perspectiva do Diamante Competitivo pode ser considerada como apoiada em Ricardo (1817), mas ela não é baseada apenas na vantagem comparativa provocada por uma abundância de fatores básicos, como terra, capital e trabalho, mas também constituída pela inovação, diferenciação dos produtos, marcas, qualidade dos fatores de produção, tecnologia e métodos de competição (GARELLI, 2006; MAKINO *et al.*, 2004; PORTER, 1990). A prosperidade de uma nação é determinada pelo desempenho das suas empresas nacionais (DAVIES e ELLIS, 2000), que depende da configuração do seu diamante

competitivo, o qual estabelece condições de elevada vantagem e é de difícil e lenta cópia (PORTER, 1990).

As nações podem ter um grande sucesso em alguns setores, em que elas possuam um diamante competitivo favorável e um desempenho pífio em outros. Como nenhuma nação pode ser tanto competitiva como exportadora líquida em todas as indústrias, elas devem se concentrar naqueles setores em que sejam mais produtivas, mudando para o exterior as atividades relacionadas às indústrias menos produtivas, e importando os bens e serviços destes, aumentando assim a produtividade geral das suas economias (PORTER, 1990). Entretanto, a base doméstica possui um papel chave, pois é nela que a empresa constrói a sua identidade, as características de sua gerência, sua abordagem estratégica, a qualidade dos recursos disponíveis para ela se expandir internacionalmente e onde os seus principais produtos são feitos (GRANT, 1991).

Ao estabelecer um papel importante para os recursos e capacidades avançadas de um país como fontes de vantagem competitiva, Porter (1990) aceitou implicitamente a abordagem da Visão Baseada em Recursos para a análise estratégica (GRANT, 1991). Um outro aspecto interessante é a contraposição do modelo dinâmico da vantagem competitiva das nações ao modelo estático da Organização Industrial, que preconizava a necessidade do posicionamento em indústrias e segmentos estáveis e com uma competição limitada para se obterem retornos anormais e de maneira sustentável (GRANT, 1991).

Ao associar a teoria da vantagem comparativa, a Organização Industrial e a Visão Baseada em Recursos, o conceito do Diamante Competitivo fez uma ligação entre a administração estratégica e a economia internacional, ampliando o escopo da teoria da estratégia competitiva das empresas para incluir também a dimensão do contexto da nação e da concorrência internacional, obtendo novas idéias sobre o desenvolvimento de indústrias e nações (CHEN, 2008; GRANT, 1991), como o papel da rivalidade doméstica e da desvantagem relativa (PORTER, 1990).

Entretanto, o modelo do diamante competitivo de Porter sofreu críticas por possuir uma aplicação limitada para empresas multinacionais, especialmente aquelas operando em países pequenos ou ter sido aplicado seletiva e qualitativamente sem uma verificação de sua qualidade para previsões (GRANT, 1991).

Outra crítica seria a de que o modelo seria adequado apenas para os países desenvolvidos. Para os países em desenvolvimento, seria necessário um diamante duplo que “consideraria a interação entre estes e os países desenvolvidos” (RUGMAN, 1993).

Outra crítica surgiu a partir da observação de uma amostra de grupos econômicos de 14 países emergentes, quando foram obtidas evidências empíricas de que pertencer a grupos de negócios diversificados permite aumentar o desempenho financeiro, o que é contrário à idéia de que as empresas devem se concentrar em indústrias nas quais seus países sejam competitivos (KHANNA e RIVKIN, 2001).

Há uma variedade de perspectivas na definição e compreensão do conceito da competitividade das nações na literatura, oriundas da economia, administração, história, política e cultura, a qual pode ser considerada como uma causa, um meio para um fim ou um objetivo (WAHEEDUZZAMAN e RYANS, 1996). No entanto, apesar de sua importância, o conceito de competitividade ainda não dispõe de uma definição amplamente aceita (PORTER *et al.*, 2007). Algumas definições:

- Os economistas utilizam o termo "competitividade" com diferentes sentidos, como o de que ela significa um baixo custo unitário da mão de obra, ajustado pelas taxas de câmbio (BOLTHO, 1996).
- Para acadêmicos da área de administração, a competitividade é vista sob o enfoque das características específicas das empresas, da cultura e do ambiente sócio-político (SNOWDON e STONEHOUSE, 2006).
- Para as empresas, a competitividade representa a capacidade de competir em mercados internacionais com uma estratégia global, que é expressa pela participação no mercado internacional, investimentos significativos e produção no exterior (SNOWDON e STONEHOUSE, 2006), associada às habilidades e ativos desenvolvidos no país de origem (GRANT, 1991) e pela defesa de seu mercado doméstico contra uma excessiva penetração de importações (CHESNAIS, 1981).
- Para os políticos, a competitividade significa uma balança comercial favorável (PORTER, 1990).

- Para o Presidente da Comissão de Competitividade Industrial nos Estados Unidos: “Competitividade é o grau no qual uma nação em condições de mercados livres e justos, produz bens e serviços que atendem aos testes dos mercados internacionais enquanto expande e mantém os rendimentos reais de seus cidadãos.” (PORTER, 1990). Sob esta perspectiva, a competitividade é um meio para o objetivo final da prosperidade (WAHEDUZZAMAN, 1996).
- Para o Fórum Econômico Mundial, organização internacional independente constituída e localizada na Suíça como uma fundação que não visa o lucro, a competitividade de um país representa o conjunto de fatores, políticas e instituições que contribuem para elevar e sustentar o nível de produtividade de um país, permitindo altas taxas de crescimento no PIB per capita de sua população (SALA-I-MARTIN *et al.*, 2007; WEF, 1996).
- Para Porter (2000a, 2000b), a competitividade é o conjunto de políticas e instituições que conduzem a elevadas taxas de crescimento econômico no médio prazo. A definição de competitividade associa-se à produtividade e inovação e não a impostos reduzidos artificialmente ou a uma moeda desvalorizada, a qual significa apenas reduzir o valor dos produtos vendidos nos mercados internacionais e aumentar o valor dos produtos importados (PORTER, 2003). A visão de que competitividade depende de salários baixos também é falha. Os salários reduzidos deprimem o padrão de vida de uma população e uma moeda desvalorizada significa tanto que os produtos de um país têm seus preços descontados no mercado internacional, como que os produtos importados tornam-se mais caros, o que reduz o padrão de vida das pessoas (PORTER *et al.*, 2007). A produtividade de uma nação depende da produtividade de suas empresas, cuja sofisticação depende da qualidade do ambiente nacional (PORTER, 2000a).
- Para Krugman (1994a), a competitividade das nações é a habilidade para produzir bens e serviços que atendam ao teste da competição internacional, enquanto os cidadãos aumentam seus padrões de vida de maneira sustentável.

- Para Coutinho e Ferraz (1994), competitividade “pode ser vista como a produtividade das empresas ligada à capacidade dos governos, ao comportamento da sociedade e aos recursos naturais, construída e aferida por indicadores nacionais e internacionais, permitindo conquistar e assegurar fatias do mercado”.
- Para Fagerberg (1988; 2007), representa a habilidade de um país alcançar metas centrais, especialmente de crescimento da renda e emprego, sem incorrer em déficits no balanço de pagamentos.
- Para Scott e Lodge (1985), competitividade associa-se à habilidade para produzir e distribuir produtos ou serviços no comércio internacional, obtendo crescentes retornos para seus recursos.
- Para Fajnzylber (1988) é a capacidade que o país possui de expandir e sustentar sua parcela dos mercados internacionais, ao mesmo tempo em que melhora a qualidade de vida de sua população.

Em todas estas definições, a competitividade, como construto, pode ser uma causa, resultado ou meio para alcançar um objetivo. Além disto, os pontos comuns entre as definições são: a meta da competitividade é melhorar o padrão de vida da população; o país necessita focar suas habilidades para competir internacionalmente e a medida final de competitividade se associa ao comércio, em termos de variáveis como a participação de mercado, o superávit comercial ou os investimentos no exterior (WAHEEDUZZAMAN e RYANS, 1996).

Embora os países não gerem valor econômico adicionado (GARELLI, 2006), mas apenas proporcionem um ambiente que suporta as suas indústrias (HAAKE, 2002), a competitividade nacional tornou-se uma questão importante de política econômica e debate acadêmico. A vantagem competitiva nacional é específica das empresas, que criam o valor econômico Porter (1990).

O objetivo final de todas as políticas públicas é produzir um elevado e crescente padrão de vida da população em uma sociedade (PORTER, 2001; SNOWDON e STONEHOUSE, 2006), que depende da produtividade da economia (SALA-I-MARTIN *et al.*, 2007). Esta é medida pelo valor de bens e serviços produzidos e vendidos em mercados livres e abertos, o qual depende da qualidade, apresentações e tecnologias empregadas por unidade de recursos naturais, humanos e de capital em uma nação (PORTER, 2001). A produtividade

depende da capacidade microeconômica da economia, a qual depende da sofisticação das empresas (nacionais e estrangeiras), da qualidade do ambiente de negócios e de fatores como a presença de *clusters* e indústrias relacionadas (PORTER *et al.*, 2007), permitindo que um país possua elevados salários, uma forte moeda e atraentes retornos sobre o investimento, o que contribui para elevar o padrão de vida da sociedade (PORTER, 2004). A produtividade dos recursos humanos determina os salários que uma nação pode sustentar e a produtividade com a qual o capital é empregado determina o retorno para seus proprietários (PORTER, 1990).

Para elevar a prosperidade de um país, as empresas devem mudar suas fontes de vantagem comparativa, baseadas em recursos naturais e mão-de-obra barata, para vantagens competitivas decorrentes de produtos e processos de produção únicos e de estratégias mais sofisticadas, as quais dependem de um ambiente nacional de negócios mais desenvolvido (WAN, 2005), com pessoas mais habilidosas, melhor informação, instituições e infra-estrutura mais avançadas, bem como mais forte pressão competitiva. Um ambiente nacional competitivo contribui para as empresas mudarem da competição baseada em vantagens comparativas apoiadas em recursos e insumos herdados para a vantagem competitiva baseada na inovação em produtos e processos eficientes (FAGERBERG e SRHOLEC, 2007; WAHEEDUZZAMAN e RYANS, 1996) e assim melhorarem suas estratégias e operações, movendo-as para segmentos competitivos mais sofisticados (SNOWDON e STONEHOUSE, 2006) que proporcionem uma maior proteção às variações nos ciclos econômicos, maiores retornos para os investimentos e um aumento no padrão de vida da população (PORTER, 2001).

Da mesma forma, os estudos voltados para compreender as associações do construto competitividade com suas causas ainda não se consolidaram.

Se o objetivo da competitividade for elevar a prosperidade dos cidadãos de um país e esta for medida por um indicador como a renda per capita, há estudos que indicam que o crescimento do PIB per capita é relacionado positivamente com o capital humano inicial, de acordo com as taxas de escolaridade e negativamente relacionado ao PIB per capita inicial. Portanto, os países mais pobres tenderiam a alcançar os países ricos apenas se aqueles possuíssem elevados índices de capital humano (BARRO, 1991).

A competitividade das nações compreende, então, um amplo construto abrangendo variáveis sociais, culturais e econômicas que se associam à habilidade de um país para criar e manter um ambiente que sustente uma maior criação de valor pelas suas empresas ao planejar, produzir e distribuir produtos e serviços em mercados internacionais e assim obter crescentes retornos para os seus recursos, influenciando o seu desempenho e aumentando a prosperidade e a qualidade de vida de seus cidadãos (FAGERBERG, 1988; FAJNZYLBER, 1988; GARELLI, 2006; RODRIGUEZ *et al.*, 2005; SCOTT e LODGE, 1985; WAHEEDUZZAMAN e RYANS, 1996). Portanto, os países mais competitivos seriam mais desenvolvidos e possuiriam os níveis mais elevados de fatores de produtividade (EZEALA-HARRISON, 1999).

Por outro lado, há também estudos que criticam a ênfase na competitividade entre as nações, por esta poder ameaçar o comércio internacional, através do protecionismo e disputas comerciais e distorcer políticas domésticas através de despesas governamentais ineficientes (KRUGMAN, 1994a). Além disto, o crescimento do padrão de vida acompanha o crescimento da produtividade interna e não a produtividade relativa aos competidores internacionais (KRUGMAN, 1994a). Também há observações de que um país pode possuir um ambiente favorável à competitividade, em termos de uma situação macro-econômica estável e um sistema político democrático e eficiente e, mesmo assim, não conseguir a prosperidade (SNOWDON e STONEHOUSE, 2006).

O modelo do Diamante Competitivo associando a localização de indústrias em regiões de maior demanda e competitividade também foi criticado, pois como a escolha entre produzir localmente ou no exterior é afetada também pelos custos de transporte e tarifas (CAVES, 1971), a redução contínua nestes pode reduzir a importância da proximidade de fornecedores e clientes e a vantagem dos mais baixos salários dos países na periferia torna-se mais relevante. Com isto, a melhor localização das atividades se muda novamente e há uma convergência das rendas nas quais as nações periféricas ganham e as nações centrais podem perder (KRUGMAN e VENABLES, 1995).

Outro estudo indicou que o desempenho de multinacionais americanas que se diversificaram para países em desenvolvimento era inferior ao obtido por empresas americanas com operações unicamente domésticas ou com operações apenas em países desenvolvidos (COLLINS, 1990), o que contrariava a idéia de

que a internacionalização baseada em habilidades desenvolvidas localmente beneficiaria os investidores, permitindo a redução de riscos como flutuações cambiais, a diversificação de uma carteira de investimentos e o desenvolvimento da especialização em processos e produtos internacionais (DUNNING, 1977).

Porter (1990) efetua uma segunda proposição, a de que os países se movem por quatro etapas em seu processo de desenvolvimento. Na primeira, o desenvolvimento é dirigido por fatores, quando normalmente as empresas competem com base em uma mão-de-obra mais barata ou apoiada em recursos naturais abundantes. Na segunda etapa, pesados investimentos são feitos em fábricas e em infra-estrutura, que permitem que as empresas, ainda competindo em uma base de custos, obtenham economias de escala e habilidades de produção que, aplicadas a produtos maduros, permitem aumentar a competitividade de suas empresas. Na terceira fase, o país possui empresas que se baseiam na inovação em produtos e processos o que ocorre quando todas as quatro variáveis do diamante estão em adiantado estágio de desenvolvimento. Na quarta etapa, da riqueza, empresas são geridas mais por administradores do que por empreendedores, a concorrência é menos valorizada, as empresas buscam a proteção através de políticas públicas e a motivação para inovar é reduzida. Uma nação que aspira ao desenvolvimento sustentado deve alcançar e permanecer na fase da inovação (PORTER, 1990).

Como o conceito de competitividade não possui uma definição predominantemente aceita, a maneira para efetuar sua medição apresenta ainda maiores dificuldades. As medidas contábeis são muitas vezes inapropriadas, pois há ambientes nacionais que possuem convenções contábeis muito diversas, protegem indústrias ou concedem subsídios que podem originar medidas de desempenho que não traduzam a efetiva competitividade de suas empresas e indústrias.

Um enfoque para se medir a competitividade se baseia na observação de muitas exportações ou presença de significativos investimentos no estrangeiro baseados em habilidades e ativos desenvolvidos em seus países de origem (PORTER, 1990). Um outro enfoque adota a metodologia de criação de *rankings* de competitividade, que se baseia em indicadores de competitividade apoiados em aspectos políticos, econômicos, sociais e legais dos países, que será descrito no capítulo a seguir e no qual esta tese se apoiou para testar empiricamente o

relacionamento entre as variáveis associadas à localização das empresas e os seus desempenhos.

2.5.1. Os rankings de competitividade

Para os países ricos, o crescimento econômico significa melhores oportunidades de negócios e maiores salários para seus habitantes. Para os países pobres, o crescimento na economia também contribui para resolver questões sociais como: reduzir a pobreza e a mortalidade infantil, aumentar a expectativa de vida, o acesso à água e ao saneamento básico, expandir a educação e ampliar as liberdades civis e a democracia, constituindo-se em um dos mais importantes fatores afetando o seu bem-estar (BLANKE *et al.*, 2003).

Tradicionalmente, os economistas acreditavam que o investimento era o motor do crescimento, que poderia ser obtido por poupança interna ou empréstimos (MANKIWI *et al.*, 1992; SOLOW, 1956). Entretanto, as frequentes dificuldades econômicas experimentadas por países emergentes mostraram que outras variáveis associadas ao ambiente econômico, político, social e cultural também eram necessárias para permitir o desenvolvimento: educação, progresso tecnológico, ambiente legal (FAGERBERG e SRHOLEC, 2007), capacidades das empresas, ausência de corrupção (LEE e NG, 2002), melhor governança corporativa nas empresas (BRUNERA *et al.*, 2002), estabilidade macroeconômica e abertura comercial (BLANKE *et al.*, 2003; FAHEY e NARAYANAN, 1986).

Para buscar compreender porque o crescimento ocorria lentamente em alguns períodos e países e mais rapidamente em outros (CORNELIUS *et al.*, 2002) iniciaram-se estudos buscando relacionar a competitividade das nações ao seu desenvolvimento econômico (LALL, 2001). Esperava-se encontrar uma relação direta entre a competitividade de um país e a produtividade de seus recursos, como o PIB per capita e as taxas de retornos para os investimentos (LOPEZ-CLAROS *et al.*, 2006; TUROK, 2004). Com a globalização, as economias mais bem posicionadas em termos de competitividade poderiam atrair mais investimentos e se beneficiar de uma mais elevada difusão tecnológica (MCARTHUR e SACHS, 2001). Como exemplo, ao considerar o PIB per capita ajustado pelo poder de compra dos países presentes no Relatório Anual de

Competitividade do Fórum Econômico Mundial no ano de 2006 como uma variável dependente, foi observado que 82% de sua variação se associavam ao valor dos índices de competitividade calculados para os respectivos países pesquisados (PORTER *et al.*, 2007).

A solução adotada para medir a competitividade dos países foi adotar *rankings* de índices de competitividade, que consideram variáveis, ou fatores, que são associados a diferentes aspectos econômicos, sociais, culturais e políticos (BLANKE *et al.*, 2003). Os índices de competitividade possuem a capacidade de sumarizar uma grande quantidade de dados de uma maneira tratável, capturando um conceito quando uma variável única, quantitativa, não é suficiente. Além disto, um benefício adicional dos *rankings* de índices de competitividade de países é que eles permitem compensar a escassez e limitações de qualidade de dados, especialmente das nações em desenvolvimento, uma vez que a agregação permitida pelo indicador cancela estas dificuldades ao colocar a lei dos grandes números para funcionar (ZINNES *et al.*, 2001).

O cálculo dos índices de competitividade baseia-se em dados quantitativos e qualitativos (LEVINSON, 1999). Como exemplo de dados quantitativos há diversas informações de natureza pública, como: o número de habitantes dos países, dados sobre a infra-estrutura como o número de linhas telefônicas, os valores do déficit público e do PIB (CORNELIUS *et al.*, 2002). Para os dados qualitativos, utiliza-se normalmente uma pesquisa do tipo *survey*, que se caracteriza por ser uma investigação detalhada do comportamento e opiniões de um grupo de pessoas a respeito de sua percepção sobre as características dos países nos quais eles atuam (WARNER, 1999); entrevistas ou estudos de caso (ROESSNER *et al.*, 2002).

Os dados qualitativos são utilizados por diversas razões. Primeiro, para diversos indicadores que descrevem aspectos econômicos e sociais, não há dados disponíveis sob a forma quantitativa, eles estão disponíveis apenas após um grande intervalo de tempo ou existem apenas em alguns países. Em segundo lugar, estes dados podem representar construtos complexos, como por exemplo: a percepção do desperdício do uso de recursos públicos (BLANKE e LOPEZ-CLAROS, 2004), a flexibilidade do mercado de trabalho (KETELS, 2006), a qualidade do sistema legal (WARNER, 1999) ou a independência do poder judiciário (BLANKE e LOPEZ-CLAROS, 2004), que são mais adequados a uma

avaliação qualitativa. Normalmente, nestas questões qualitativas, são solicitados aos participantes da pesquisa para eles avaliarem em uma escala de Likert, se eles concordam sobre uma proposição a respeito de seu ambiente nacional, sendo o menor valor, a pior condição possível e o maior, a melhor condição.

As organizações que produzem os *rankings* de competitividade nacionais obtêm informações também de uma grande variedade de fontes, nacionais, regionais ou internacionais como: Organização das Nações Unidas, Fundo Monetário Internacional, Banco Mundial, Organização Mundial do Comércio e a Organização Mundial de Propriedade Intelectual (CORNELIUS *et al.*, 2002), departamentos de economia de universidades locais de renome, institutos de pesquisa independentes ou organizações de negócios (BROWNE e GEIGER, 2007), que consolidam as informações quantitativas e conduzem as pesquisas qualitativas, as quais avaliam o seu ambiente de negócios com os especialistas do país, assegurando que eles sejam representativos da comunidade local (KETELS, 2006).

Após a coleta dos dados quantitativos e qualitativos, a construção de índices é efetuada de uma maneira hierárquica, com a seqüência de passos descrita a seguir (ROESSNER *et al.*, 2002), para cada nível, a partir do mais baixo:

- São selecionadas as variáveis, assegurando-se que cada uma se relaciona ao conceito em questão.
- Verifica-se que os sinais destas variáveis sejam positivamente relacionados aos conceitos
- As variáveis são estandardizadas.
- Elas são multiplicadas pelos seus pesos, de acordo com a importância que possuam para o sub-indicador ou amostra de países em particular. Normalmente estes pesos são estabelecidos de maneira arbitrária ou a partir da técnica estatística da Análise de Fator.
- Os seus produtos são adicionados.
- Depois, sobe-se mais um nível e repete-se este processo até que o último nível, o indicador de competitividade em si, seja alcançado.

A combinação de dados quantitativos e qualitativos pode gerar diversos *rankings* de índices de competitividade por uma mesma ou diferentes instituições, a respeito de aspectos específicos dos países. O Centro de Política Tecnológica do Instituto de Tecnologia da Geórgia, nos Estados Unidos, tem gerado indicadores de competitividade dos países em indústrias de alta tecnologia desde 1990, a cada três anos. O Relatório do Fórum Econômico Mundial, ou WEF, de *World Economic Forum*, a partir dos indicadores de competitividade coletados produz Índices de: Criatividade Econômica, Tecnologia, Instituições Públicas e Ambiente Macroeconômico, que se compõe para formar outros índices, como o Índice de Crescimento da Competitividade (MCARTHUR e SACHS, 2001).

Os pesos das variáveis podem ser atribuídos de acordo com o construto que se quer mensurar. Como os índices de competitividade dos países buscam avaliar o potencial para as economias mundiais alcançarem e sustentarem seu crescimento econômico no médio e longo prazo (BLANKE *et al.*, 2003), ou, de cinco a oito anos (CORNELIUS *et al.*, 2002), os pesos das variáveis mais associadas ao desenvolvimento no longo prazo, como infra-estrutura, tecnologia e relações de trabalho podem ser maiores dos que os pesos de outras, como os resultados econômicos mais recentes (SACHS, 1999).

A natureza do país, se emergente ou desenvolvido, também pode originar a adoção de pesos diferentes para as variáveis ao se calcularem os índices de competitividade. As observações empíricas indicam que a estabilidade macroeconômica e as instituições parecem ser mais relevantes em estágios iniciais de desenvolvimento, enquanto o progresso tecnológico é mais importante nos estágios mais avançados de desenvolvimento, quando os países normalmente já desfrutam de boas condições macroeconômicas, instituições eficientes (BLANKE *et al.*, 2003) e necessitam mais do desenvolvimento de novas tecnologias para permitir a manutenção e o crescimento de suas economias (BLANKE e LOPEZ-CLAROS, 2004).

A classificação do estágio de desenvolvimento em um país pode ser obtida de diversas maneiras, normalmente arbitrárias. Uma possibilidade é utilizar a renda per capita ajustada pela paridade do poder de compra (SALA-I-MARTIN e ARTADI, 2004b), que também pode ser considerada como mais ampla medida da produtividade nacional, (PORTER *et al.*, 2007) e outra, por meio de indicadores

como a proporção do número de patentes por habitante (BLANKE e LOPEZ-CLAROS, 2004).

As organizações que publicam os *rankings* de índices de competitividade estão sempre aumentando o número de países amostrados (SCHWAB, 2007) e aperfeiçoando as pesquisas, melhorando os métodos de coletas de informações (PORTER, 2000a), tanto dos dados quantitativos, buscando fontes mais confiáveis, como dos qualitativos, ao melhorar as perguntas relativas aos construtos que elas desejam avaliar. Além disto, elas buscam atualizar constantemente suas metodologias de cálculos, para melhor refletir as variáveis que são pesquisadas (BLANKE *et al.*, 2003) e se adaptar às preocupações mais atuais e as mudanças nos ambientes econômico, político e social no mundo, incluindo e enfatizando questões, como os fluxos de capitais que desestabilizaram economias no final da década de 90 (LEVINSON, 1999), fatores climáticos (PORTER, 2004), os ataques terroristas em 2001 (MCARTHUR e SACHS, 2001), tensões no Oriente Médio, escândalos corporativos como os da Enron e WorldCom (CORNELIUS *et al.*, 2002) e o impacto de doenças como a AIDS (LOPEZ-CLAROS *et al.*, 2006).

Entre os usuários das informações proporcionadas pelos *rankings* estão empresas que as utilizam para tomar decisões de investimentos e escolher locais de suas operações, governos interessados em atrair investimentos de empresas e encontrar informações para comparar suas políticas com as de outros países e os acadêmicos, que os utilizam para comparar países (OCHEL e RÖHN, 2006).

A mais tradicional publicação de *rankings* de competitividade de países é editada desde 1979, anualmente, pelo WEF, ou Fórum Econômico Mundial, (LEVINSON, 1999), que é uma organização internacional independente constituída e localizada na Suíça como uma fundação que não visa o lucro. Entre os objetivos do WEF está “contribuir para a melhoria das condições econômicas e sociais das comunidades globais, por meio da interação com os participantes destas comunidades, sejam elas: governos, empresas ou a sociedade civil e com pessoas que possuam os conhecimentos necessários para responder aos desafios do mundo atual” (WEF, 2008). Por meio de seus relatórios e atividades, o WEF identifica dificuldades para o progresso e ajuda a estimular o desenvolvimento de estratégias voltadas para o crescimento econômico sustentável (BLANKE *et al.*, 2003; WEF, 2008).

Estes relatórios incluem o Relatório de Competitividade Global, ou, *The Global Competitiveness Report*, publicado anualmente e utilizado nesta pesquisa, além de outros, como o Relatório da Competitividade Árabe e o Relatório da Tecnologia Global de Informação (WEF, 2008). O Relatório Anual de Competitividade apresenta dois *rankings* baseados em índices: o Índice de Competitividade Global, ou *Global Competitiveness Index*, e o Índice de Competitividade dos Negócios, ou *Business Competitiveness Index*, ambos buscando avaliar as forças e fraquezas das economias nacionais (LEVINSON, 1999; WEF, 2007). A pesquisa de dados para os *rankings* de competitividade do WEF é conduzida em janeiro e fevereiro de cada ano (PORTER, 2000a).

A abrangência dos *rankings* de competitividade dos relatórios anuais do WEF vem crescendo continuamente, tanto em número de respondentes na etapa de obtenção dos dados qualitativos, como na inclusão de novos países. No ano de 1999 a pesquisa incluiu cerca de 4000 executivos em 59 países (WARNER, 1999), enquanto que no ano de 2007 a pesquisa incluiu mais de 11.406 líderes de negócios e 131 países (SCHWAB, 2007). A evolução do número de países incluídos nos relatórios anuais do WEF está indicada na Tabela 2.3 a seguir:

Ano da Pesquisa	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Número de Países	59	59	75	80	102	104	117	125	131

Tabela 2.3 – Número de países incluídos nos relatórios anuais de competitividade do WEF

Há peculiaridades. Por exemplo, o Índice de Crescimento da Competitividade, ou *Growth Competitiveness Index*, se apóia em três sub-índices: qualidade do ambiente macroeconômico, situação das instituições públicas e tecnologia. Os pesos dados a cada um dos sub-índices variam de acordo com o estágio de desenvolvimento dos países. Para países desenvolvidos, o peso da tecnologia é maior, pois esta é mais necessária para permitir a manutenção e o crescimento da economia (BLANKE e LOPEZ-CLAROS, 2004).

Os países que possuem um volume expressivo de patentes por habitante são chamados de economias centrais e os demais são denominados economias não-centrais. As economias centrais são aquelas que possuem um número maior do que quinze patentes registradas nos Estados Unidos por milhão de habitantes. Os

demais países compõem as economias não centrais (BLANKE e LOPEZ-CLAROS, 2004).

Os pesos de cada sub-índice em cada tipo de país, no ano de 2004, por exemplo, foram:

Economias centrais

Índice de crescimento da competitividade = $\frac{1}{2}$ tecnologia + $\frac{1}{4}$ instituições públicas + $\frac{1}{4}$ ambiente macroeconômico

Economias não-centrais

Índice de crescimento da competitividade = $\frac{1}{3}$ tecnologia + $\frac{1}{3}$ instituições públicas + $\frac{1}{3}$ ambiente macroeconômico

Para os países correspondentes às economias centrais, o sub-índice de tecnologia depende de dois outros sub-índices: o da inovação e o da comunicação e tecnologia. Para os países correspondentes às economias não centrais, o sub-índice de tecnologia depende de três outros sub-índices: o da inovação, o de transferência de tecnologia e o da comunicação e tecnologia. Os pesos destes sub-índices possuem valores diferentes para as economias centrais e não centrais. O sub-índice das instituições públicas é função de dois outros: o de lei e contratos e o de corrupção, os quais dependem de questões qualitativas. O sub-índice de ambiente macroeconômico depende dos sub-índices de estabilidade macroeconômica, do *rating* de crédito e dos desperdícios governamentais. Todos os sub-índices dependem dos resultados obtidos em questões qualitativas e quantitativas, variando-se seus pesos em função da natureza das variáveis, se quantitativas ou qualitativas. Para maiores detalhes sobre a metodologia de cálculo dos índices, consultar Blanke e Lopez-Claros (2004).

Uma fonte alternativa de informações sobre Indicadores de competitividade dos países, também publicado anualmente, desde 1989, é o *International Institute for Management Development* (IMD), localizado em Lausanne, na Suíça, que analisou e mediu a competitividade de 55 países, usando 331 critérios em 2007. O conceito de competitividade é similar ao do WEF: a riqueza, privada ou pública, é originada ao nível das empresas operando em suas fronteiras, sustentada pela habilidade que os países possuem em criar e sustentar um ambiente favorável aos negócios (IMD, 2007).

A metodologia do IMD se apóia na divisão do ambiente nacional em quatro fatores: Desempenho Econômico, Eficiência do Governo, Eficiência das Empresas e Infra-estrutura, que por sua vez são divididos em cinco sub-fatores cada um. Os sub-fatores não necessariamente incluem o mesmo número de indicadores. O Relatório Anual de Competitividade do IMD apóia-se mais em dados quantitativos, que representam 2/3 do peso na construção dos sub-fatores, ao passo que os índices qualitativos representam 1/3 do peso dos mesmos. Cada sub-fator possui o mesmo peso no procedimento de agregação do índice, ou seja, cinco por cento (IMD, 2007).

Caso seja efetuado um contraste entre os relatórios de competitividade do IMD e do WEF, pode-se dizer que este é mais antigo, apóia-se mais em indicadores qualitativos e inclui um número maior de países pesquisados, 131 contra 55. A lista dos países presentes nos Relatórios Anuais de ambas as fontes, correspondente ao ano de 2008 está presente na Tabela A.6.

Outros *rankings* que também se destinam a investigar relacionamentos com o crescimento econômico são: o Índice de Liberdade Econômica Mundial (Economic Freedom of the World), do Instituto Fraser; Índice de Liberdade Econômica (Index of Economic Freedom) da Fundação Heritage; Guia de Risco País Internacional (International Country Risk Guide (ICRG)), publicado pelo Grupo PRS; Guia de Negócios do Banco Mundial (World Bank Doing Business); Indicador de Governança (World Bank's Governance Indicators) do Banco Mundial; Índice de Hall e Jones (Hall and Jones Index); Índice de Direitos Políticos de Gastil (Gastil's Political Rights Index); Índice de Bertelsmann (Bertelsmann Transformation Index - BTI), da Fundação Bertelsmann; e o Índice de Percepção da Corrupção (Corruption Perception Index), produzido pela Organização Transparência Internacional.

Nesta pesquisa, não foi necessário considerar o processo de ponderação dos indicadores de competitividade para formar os índices de competitividade, uma vez que se trabalhou apenas com aqueles. Tais processos de ponderação são normalmente alterados entre períodos distintos e carregam uma considerável dose de arbitrariedade, tanto ao conceder os pesos relativos para variáveis quantitativas e qualitativas, como para alocar os indicadores de competitividade a determinados construtos, como: tecnologia, instituições públicas e ambiente macroeconômico (IMD, 2007; WEF, 2007).

Entretanto, a qualidade destes *rankings* também tem recebido críticas ao serem considerados abrangentes demais, possuírem uma abordagem tendenciosa dos respondentes, metodologias imperfeitas para padrões acadêmicos (LALL, 2001), ou serem muito ambiciosos ao pretender representar complexos fatores políticos, econômicos e culturais de uma maneira linear (OCHEL e RÖHN, 2006; ROESSNER *et al.*, 2002). Na parte da pesquisa qualitativa do tipo *survey*, há também restrições, uma vez que os respondentes podem fazer comparações implícitas e erradas, pois estão em distintos contextos culturais, sociais e econômicos, bem como possuir acessos diferentes a informações, experiência tecnológica e perspectivas em padrões internacionais ou não possuir o conhecimento necessário para ordenar seu país em relação aos outros (KETELS, 2006; LALL, 2001). Muitas medidas qualitativas são vagas, redundantes ou utilizadas sem uma justificativa teórica para suas relações causais com a variável dependente, como “rigorosos padrões regulatórios” e “restritos padrões ambientais”, que parecem mais ser resultados do que causas de uma elevada competitividade (LALL, 2001).

Além disto, são observadas poucas diferenças entre países em posições próximas e ainda ficam sem explicação porque taxas elevadas e contínuas de crescimento econômico acontecem em países como Índia e China, que não ocupam as primeiras posições nos relatórios do IMD ou do WEF, embora tal fato possa ser incluído na variância não explicada pelos modelos (CORNELIUS *et al.*, 2002). Outro aspecto a considerar seria a direção da causalidade entre as variáveis que compõem os índices de competitividade e o desenvolvimento econômico. Seriam as instituições sólidas ou um índice elevado de linhas telefônicas por habitante, causas ou resultados do desenvolvimento econômico? A direção de causalidade só poderia ser estudada com uma série de dados mais longa (PORTER, 2004).

Há também limitações da medida de desenvolvimento econômico associado à competitividade das nações, pois a medida ideal seria o PIB por pessoa empregada ajustada pelo poder de compra, mas esta estatística é consideravelmente menos confiável do que o PIB per capita (PORTER, 2004).

As empresas de um país podem possuir recursos especiais e se posicionar adequadamente em suas indústrias, mas elas também dependem de seu ambiente, em termos da qualidade de dos profissionais que ela recruta ou da infra-estrutura

de que ela dispõe (GOULART *et al.*, 1994; PORTER *et al.*, 2007). Esta tese se apóia nesta idéia: a de que os indicadores de competitividade domésticos se relacionam ao desempenho de suas empresas.

2.6. Desempenho de empresas

Os objetivos gerais da alta direção devem enfatizar a melhoria do desempenho organizacional (BOURGEOIS, 1980), tema central da estratégia das empresas (VENKATRAMAN e RAMANUJAM, 1986), cujo objetivo é ganhar uma vantagem competitiva, expressa por um desempenho superior ao da concorrência (BARNEY, 1996). Explicar as variações de desempenho ou efetividade é um dos temas mais duradouros no estudo das organizações, relacionando-se ao entendimento da sobrevivência e da adaptação das organizações aos seus ambientes (MARCH e SUTTON, 1997).

Entretanto, o conceito de desempenho organizacional é tão complexo que tem desafiado todas as tentativas de desenvolvimento de um modelo. Quando os múltiplos interesses dos *stakeholders* são considerados, move-se para o campo da efetividade organizacional, cuja literatura apresenta diversas tentativas de busca de modelos de medida, mas que se distancia dos estudos de estratégia voltados para o modelo SCP (VENKATRAMAN e RAMANUJAM, 1986).

A visão múltipla dos *stakeholders* é bastante atrativa, ao permitir expressar o desempenho sob a ótica dos múltiplos agentes que fornecem recursos e suporte para a empresa como: clientes, governos, funcionários, fornecedores, bancos, acionistas e a comunidade (BARNEY, 1996; PFEFFER e SALANCIK, 1978). Ela se associa à idéia de que empresas são demandadas não apenas por resultados financeiros, mas também por um conjunto amplo de expectativas da sociedade (WADDOCK e GRAVES, 1997), que incorporam medidas mais complexas da efetividade organizacional, capazes de reduzir as distorções de avaliação proporcionadas por modelos simplistas de variáveis únicas, ao usar uma ampla base de variáveis explanatórias e uma visão mais holística para a modelagem do desempenho (CAPON *et al.*, 1990), mais adequadas em um mundo real em que organizações buscam alcançar múltiplas metas (KIRCHHOFF, 1977) e garantir

sua legitimidade no contexto ambiental (MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002).

Para compreender a efetividade organizacional é necessário um entendimento claro das características únicas funcionais e ambientais das organizações. Assim, a medição da efetividade deve ser realizada relacionando-a aos recursos que a organização está utilizando para alcançar os objetivos que ela está perseguindo (ETZIONI, 1960; TEERS, 1975) ou de seus critérios de sucesso (SILVA *et al.*, 2005).

Entretanto, esta perspectiva da efetividade organizacional se caracteriza por constituir uma idéia abstrata de que diversas variáveis co-variam ou ajustam-se para formar um todo unificado ao invés de se constituir em um fenômeno concreto (STEERS, 1975). Ela é, portanto, de difícil operacionalização e associação à análise estratégica, pois os critérios de desempenho de cada *stakeholder* são diferentes e até mesmo se contrapõem (BARNEY, 1996; MILGROM e ROBERTS, 1992), tornando o desenvolvimento de uma clara e consistente definição e mensuração da efetividade organizacional um problema tanto conceitual como metodológico, que ainda desafia teóricos, avaliadores e gerentes (STRASSER *et al.*, 1981).

Ao invés de utilizar uma medida mais ampla da efetividade organizacional, que se associa à pesquisa em organizações (VENKATRAMAN e RAMANUJAM, 1987), a pesquisa em estratégia se apóia em modelos orientados para resultados, com a maioria da literatura enfocando medidas financeiras (ROBINSON e MCDOUGALL, 1998; VENKATRAMAN e RAMANUJAM, 1986), que se associam ao objetivo de maximizar o valor da empresa (DAMODARAN, 2001).

Os defensores desta abordagem mencionam que, no caso de empresas de capital aberto, estas possuem a obrigação legal de fornecer utilidade econômica aos seus proprietários (BOURGEOIS, 1980), além de ser válida socialmente à medida que os acionistas destas empresas tornam-se uma importante parcela da população (DAMODARAN, 2001; FRIEDMAN, 1962).

Medidas de desempenho financeiras associadas ao valor da empresa também seriam compatíveis com os objetivos dos funcionários, pois frequentemente estes também possuem ações de empresas (FRIEDMAN, 1962) que, ao maximizar o seu valor normalmente também beneficiam outros *stakeholders*, como: governos, fornecedores, bancos e comunidades (COPELAND

et al., 1996), permitindo o desenvolvimento de ativos intangíveis e valiosos que podem se constituir em novas fontes de vantagens competitivas (HILLMAN e KEIM, 2001).

Enfatizar medidas de desempenho financeiro também não significa que os clientes não são críticos para o sucesso, pois mantê-los satisfeitos é um caminho para a maximização do valor da empresa. (DAMODARAN, 2001). Os executivos que buscam elevar o valor de suas empresa por meio do aumento de sua rentabilidade também atendem a diversos *stakeholders*, pois criam companhias mais saudáveis, contribuem para fortalecer a economia, aumentar os padrões de qualidade de vida e oportunidades de carreira para as pessoas (COPELAND *et al.*, 1996).

Os autores críticos das medidas financeiras argumentam que buscar maximizar um indicador de desempenho voltado para a satisfação dos acionistas das empresas não garante a excelência das operações, pois a empresa se afasta de importantes grupos de *stakeholders*, cada um dos quais avaliando desempenho de uma maneira distinta (LUBATKIN e SHRIEVES, 1986), comprometendo a sua capacidade de adaptação para o futuro (CHAKRAVARTHY, 1986).

Entre as medidas de desempenho financeiras, as medidas contábeis são as que estão mais presentes nos estudos em estratégia (BARNEY, 1996), principalmente associadas ao retorno monetário de algum recurso da empresa, como o patrimônio líquido dos seus proprietários ou seus ativos, sendo expressa por meio de indicadores, ou cocientes, que permitem a comparação entre empresas de diferentes portes (MCKEE *et al.*, 1989) e indústrias. Tais medidas estão disponíveis em diversas bases de dados publicadas (MCKEE *et al.*, 1989) e possuem como exemplos os retornos: sobre os ativos, sobre o patrimônio líquido, sobre o capital investido, sobre as vendas, (BOURGEOIS, 1980) e outras, como o crescimento das vendas e a participação de mercado.

O retorno sobre os ativos (ROA, de *return over assets*) é bastante utilizado em estudos de desempenho em estratégia (BOURGEOIS, 1985; HALL e ST. JOHN, 1994; HITT *et al.*, 1997; MCKEE *et al.*, 1989; MEHRA, 1996; PALICH *et al.*, 2000; STIGLER, 1963; ZOLLO e SINGH, 2004) e reflete a eficiência das operações e a produtividade da base de ativos contábeis de uma empresa (WOO *et al.*, 1992). O retorno sobre o patrimônio líquido (ROE, de *return over equity*) se associa à produtividade do capital dos proprietários da empresa (HALL e ST.

JOHN, 1994; MCKEE *et al.*, 1989; WESTPHAL e FREDICKSON, 2001) e o retorno sobre o capital investido (ROIC, de *return over invested capital*) se relaciona à lucratividade das operações em relação aos investimentos dos acionistas e do capital de longo prazo (BOYD, 1995; ROBBINS e PEARCE, 1992).

Outras medidas de desempenho utilizadas em estudos de estratégia, como o retorno sobre as vendas (BOURGEOIS, 1985; HALL e ST. JOHN, 1994; HANSEN *et al.*, 2004; MAKINO *et al.*, 2004; MARTIN, 1984; PALICH *et al.*, 2000; ROTH e RICKS, 1994), possuem a propriedade de evitar problemas decorrentes de convenções contábeis como a aquisição de ativos que possuem longa vida útil e são considerados a valores históricos (GERINGER *et al.*, 1989; ITO e PUCIK, 1993), os efeitos de medidas diferentes de avaliação de ativos (TALLMAN e LI, 1996) ou regras de depreciação que podem variar entre países e que podem ser potencializadas devido ao uso de taxas de câmbio históricas. (GERINGER *et al.*, 2000).

Bain (1956) usou a taxa de retorno sobre o patrimônio líquido dos acionistas, embora ele preferisse o retorno sobre as vendas. Hall e Weiss (1967) apresentaram um argumento em favor do retorno sobre o patrimônio líquido uma vez que tanto o retorno sobre as vendas como o retorno sobre os ativos seriam diferentes entre indústrias diversas devido à existência de níveis ótimos de endividamento, enquanto o retorno sobre o patrimônio líquido tenderia a ser equivalente entre as indústrias, proporcionando então um melhor indicador para comparações.

Outros indicadores contábeis de desempenho também utilizados em estudos de estratégia são: crescimento das vendas (MCGEE, 1995; PALICH *et al.*, 2000; ROTH e RICKS, 1994), produtividade dos empregados (MEHRA, 1996), crescimento do lucro líquido por ação (BOURGEOIS, 1985), crescimento do patrimônio líquido (BOURGEOIS, 1985) e o preço da ação/lucro (MEHRA, 1996).

Como indicadores não contábeis, há estudos como o de Powell (1996), que utilizou como medida de desempenho a percepção dos executivos em uma pesquisa do tipo *survey*, além de indicadores operacionais como: a participação de mercado (GERINGER *et al.*, 2000); o crescimento da participação nos mercados (MCKEE *et al.*, 1989); a produtividade dos insumos (SCHEFCZYK, 1993) e a

participação de mercado, indicador habitual de desempenho em empresas japonesas (PORTER, *et al.*, 2000c).

Então, as variáveis de desempenho financeiro incluem medidas associadas a níveis, crescimento e variabilidade de lucros associados a ativos, investimentos ou capital dos investidores, e medidas como valor de mercado, ativos, patrimônio líquido, fluxo de caixa, vendas e valor de mercado/valor contábil. Variáveis explanatórias incluem fatores ambientais, organizacionais e estratégicos. Algumas variáveis podem atuar como explanatórias ou de desempenho (CAPON *et al.*, 1990).

Venkatraman e Ramanujam (1986) descreveram uma classificação de medidas de desempenho financeiras e operacionais, como a participação de mercado, e o crescimento de vendas, de acordo com a fonte de dados, se primária ou secundária, com benefícios, limitações, considerações metodológicas e exemplos de estudos acadêmicos, que pode ser visto na Figura 2.6, a seguir:

Medidas de Desempenho Econômico – Um Esquema Classificatório

"Objetivas" (baseadas em registros / sistemas)	Registros de fatos em desempenho econômico: Sistemas Internos Gerenciais, Relatórios contábeis Informações de bases de dados (ex.: PIMS)	1	2
		3	4
"Perceptual" (julgamentos)	Medição de percepções por executivos		Medição da percepção de desempenho por observadores ou especialistas na indústria
	Primário (direto da organização)		Secundário (fontes externas à organização)

ORIGEM DOS DADOS

Figura 2.6 – Esquema classificatório das medidas de Desempenho Econômico segundo Venkatraman e Ramanujam (1986)

Entretanto, a adoção de medidas de retorno contábeis (HAWAWINI *et al.*, 2003) em estudos sobre desempenho tem sido criticada devido a distorções causadas por questões como: tratamento das despesas com juros, depreciação, propaganda, P&D, valorização de ativos fixos e dos ativos intangíveis (KAPLER,

2000; SMIRLOCK *et al.*, 1984), inflação (SALINGER, 1984), impostos, investimentos que ainda não começaram a gerar retornos (GERINGER *et al.*, 1989), decisões gerenciais arbitrárias em itens como valorização de estoques, apropriação de vendas e preços de transferência entre empresas de um mesmo grupo econômico (BARNEY, 1996). Os indicadores contábeis desconsideram também o valor de ativos intangíveis como: marcas, relacionamentos com clientes e fornecedores e o comprometimento de funcionários (BARNEY, 1996). Devido a limitações como estas, os lucros reportados por taxas de retornos contábeis não poderiam ser comparáveis entre empresas, indústrias ou países diferentes tornando a lista de restrições tão extensa que tornaria o uso daqueles um procedimento sem sustentação teórica para medir lucros de monopólios (FISCHER, 1983).

Mais especificamente, o retorno sobre o patrimônio líquido é sensível à estrutura de capital da empresa (HITT *et al.*, 1997); o retorno sobre os ativos (WOO *et al.*, 1992) pode ser distorcido em função de despesas de depreciação e a inflação, especialmente em empresas que requerem um elevado comprometimento financeiro com ativos de capital; e o retorno sobre as vendas pode distorcer análises em favor de indústrias intensivas em investimentos (GERINGER *et al.*, 1989).

Uma característica comum aos indicadores contábeis é a de que eles, além de proporcionarem uma informação limitada sobre o desempenho passado, não necessariamente se relacionam ao fluxo de lucros futuros esperados (HAWAWINI *et al.*, 2003), que devem se associar à vantagem competitiva das empresas. Indicadores contábeis favoráveis do passado podem representar desequilíbrios temporários que não se associam às perspectivas futuras de uma empresa (JOSE *et al.*, 1986), não refletindo seu potencial de retorno de longo prazo (WOO *et al.*, 1992). Por exemplo, o retorno sobre os investimentos possui informações relativas a decisões de investimento passadas, que podem não se relacionar aos retornos futuros (AAKER e JACOBSON, 1987) ou ao momento em que estes ocorrerão, afastando-se do objetivo estratégico de criação de valor em uma empresa. Retornos contábeis foram usados historicamente porque não havia alternativas de medidas baseadas em criação de valor para os proprietários das empresas (HAWAWINI *et al.*, 2003).

Uma questão adicional é a não consideração do risco em uma atividade, pois o registro de um elevado retorno pode ser apenas a compensação por um risco incorrido e não a um desempenho superior de um negócio (SALINGER, 1984). Assim, negócios que incorrem em riscos maiores devem obter retornos mais elevados do que negócios menos arriscados (AAKER e JACOBSON, 1987; FAMA, 1968).

O objetivo da estratégia é obter uma criação de valor sustentável, o que acontece quando a empresa obtém retornos persistentemente superiores ao seu custo de capital. Quando o capital não obtém uma remuneração adequada, o mercado reduz o valor da empresa e, neste processo, destrói-se valor (COPELAND *et al.*, 1996). O valor criado pela organização ao utilizar ativos fornecidos por seus proprietários deve ser maior do que alternativas de uso semelhantes que estes possuem ou os proprietários destes ativos irão buscar novas alternativas de aplicação (BARNEY, 1996; COPELAND *et al.*, 1996; PORTER, 1980).

Como os indicadores de desempenho contábeis não consideram o custo de capital, estando sujeitos a arbitrariedades nas medidas de valor dos ativos e desconsideram as perspectivas futuras da empresa, as medidas de mercado surgiram para preencher algumas destas lacunas, atendendo a uma pressão crescente dos mercados de capitais (HAWAWINI *et al.*, 2003).

As medidas de desempenho baseadas em mercados financeiros, buscam comparar o desempenho real com o esperado pelos fornecedores de capital (bancos e acionistas) ao investir na empresa (BARNEY, 1996), refletindo o fluxo de lucros durante a vida da organização (COPELAND *et al.*, 1996), descontado pelo risco dos acionistas, representando tanto o desempenho atual como as expectativas futuras e mostrando a habilidade que a estratégia da empresa possui em alcançar o retorno desejado pelos seus acionistas (WOO *et al.*, 1992), sendo a melhor maneira para se avaliar ativos (SMIRLOCK *et al.*, 1984).

Os fluxos futuros de lucros das empresas e suas taxas de crescimento, que consideram o valor do dinheiro no tempo (COPELAND *et al.*, 1996), bem como o risco associado às operações de uma empresa (KAPLER, 2000) se comparam aos lucros econômicos associados a monopólios (FISCHER, 1983), que podem ser diferentes do retorno sobre o patrimônio líquido ou sobre os ativos, ou em estudos de múltiplas indústrias ou países (CHEN *et al.*, 1989; MCKEE *et al.*, 1989).

Entre as medidas de mercado mais populares está o Lucro Econômico, que subtrai do retorno sobre o capital investido o custo médio ponderado de capital e multiplica este resultado pelo valor do capital investido (BARNEY, 1996), medindo o desempenho operacional (HAWAWINI *et al.*, 2003), de acordo com a expressão:

Lucro econômico = CE x (ROIC – WACC), onde: CE é o capital investido na empresa, ROIC é o retorno sobre o capital investido e WACC é o custo médio ponderado de capital.

Como o objetivo da estratégia é a criação de valor e este ocorre quando a empresa alcança um retorno sobre o capital investido superior ao custo médio ponderado de seu capital, a diferença (ROIC - WACC) mede a capacidade que a empresa possui de criar valor, ou seja, quando o ROIC é maior do que o WACC, a empresa possui uma boa estratégia e é capaz de criar valor para os seus acionistas (HAWAWINI *et al.*, 2003). Ao comparar um *ranking* de empresas por lucros contábeis, este pode ser facilmente invertido quando considerada a taxa de retorno do lucro econômico (FISHER e MCGOWAN, 1983).

Entretanto, embora o Lucro Econômico possua a propriedade de incorporar o risco da atividade empresarial em um negócio, ele ainda considera o desempenho futuro como uma decorrência dos resultados do passado. Para incluir a perspectiva futura do desempenho de uma empresa, é necessário considerar medidas de desempenho associadas ao mercado de ações.

Medidas de desempenho baseadas em preços de ações possuem vantagens por serem mensurações diretas de valor para os acionistas, estarem relacionadas a amplos aspectos do desempenho, possuírem ampla disponibilidade de acesso, serem reportadas objetivamente e se colocarem mais distantes da manipulação gerencial de resultados. Elas são ajustadas para movimentos gerais de mercado, inflação e o risco da empresa, o Beta. As medidas são úteis para acessar o impacto de decisões gerenciais ou de eventos externos à empresa, como a ação de competidores ou um aumento no preço de insumos (LUBATKIN e SHRIEVES, 1986), por exemplo.

Um destes indicadores é o Valor Adicionado de Mercado, que soma ao valor de mercado do patrimônio líquido, o valor de mercado da dívida e subtrai desta adição o valor contábil dos ativos (BARNEY, 1996). Como esta medida é

absoluta, para facilitar as comparações entre empresas utilizando um indicador de mercado, há o valor Q de Tobin, definido como o cociente entre o valor de mercado de uma empresa e o valor de reposição de seus ativos (BRAINARD e TOBIN, 1968; MONTGOMERY e WERNERFELT, 1988; TOBIN, 1969). O Q de Tobin é calculado somando-se o valor de mercado do patrimônio líquido ao valor de mercado da dívida de longo prazo e dividindo este resultado pelo valor de reposição do patrimônio líquido adicionado ao valor também de reposição da dívida de longo prazo (BARNEY, 1996).

A variável Q de Tobin foi inicialmente utilizada para explicar e fundamentar decisões de investimento, pois, quando ela superasse a unidade os agentes econômicos possuiriam um incentivo para investir, uma vez que o novo capital investido tenderia a possuir um maior valor no mercado do que o custo de produzi-lo (BRAINARD e TOBIN, 1968; TOBIN, 1969).

Ao uso desta variável para avaliar a atratividade dos investimentos, seguiu-se a sua utilização para medir os lucros extraordinários atribuíveis a monopólios industriais ou a fatores específicos das empresas individuais (LINDENBERG e ROSS, 1981; PETERAF, 1993; SMIRLOCK *et al.*, 1984; VILLALONGA, 2004).

O numerador Q pode ser decomposto em três componentes: o valor capitalizado dos lucros devido ao poder de monopólio, o valor dos fatores escassos de produção que a firma detém e o valor presente do estoque de capital que a empresa possui (FISHER e MCGOWAN, 1983). Em um ambiente em competição perfeita, Q tenderá a um (CHEN *et al.*, 1989). À medida que Q se afasta de um, obtém-se uma medida da extensão em que os lucros capitalizados da empresa diferem do valor de aquisição de seus ativos físicos (MONTGOMERY e WERNERFELT, 1988). Assim, os valores elevados de Q devem se associar aos lucros de monopólios, barreiras elevadas de entrada, produtos únicos ou fatores especiais empregados pela empresa, os quais influenciam o seu poder de mercado (BARNEY, 1996; CHEN *et al.*, 1989; SMIRLOCK *et al.*, 1984). Na presença de reduzidas barreiras de entrada, os valores de Q superiores a um atrairão novos concorrentes, dirigindo Q para um, já que os retornos em excesso cairão para zero (CHEN *et al.*, 1989). Valores baixos de Q são associados às indústrias mais competitivas ou em declínio. No entanto, uma empresa pode estar em um ambiente competitivo intenso e ainda assim obter um valor de Q superior a um, se ela possuir fatores de produção que permitam obter lucros extraordinários e se

estes não estiverem refletidos em seus livros contábeis (LINDENBERG e ROSS, 1981), um ponto de vista próximo da VBR.

O Q de Tobin é uma medida de avaliação financeira do valor de uma empresa por um julgamento de mercado de longo prazo que incorpora o modelo de risco e retorno nos fluxos de caixa futuros sem precisar usar medidas de risco sistemático. Combinando-se dados de mercado e contábeis no construto do Q de Tobin pode-se obter uma medição mais precisa do desempenho de uma empresa, mitigando-se as deficiências inerentes aos indicadores contábeis, incorporando o risco de mercado e a dimensão e o momento em que os lucros futuros irão acontecer.

Assim, o Q de Tobin reflete mais as estratégias que conduzirão ao desempenho competitivo futuro do que índices contábeis que refletem o desempenho em períodos passados, permitindo reduzir as distorções causadas pela legislação de impostos, convenções contábeis arbitrárias e condições eventualmente desequilibradas de rentabilidades de curto prazo (FISHER e MCGOWAN, 1983; JOSE *et al.*, 1986; WERNERFELT e MONTGOMERY, 1988), representando a capacidade que uma empresa possui para alcançar os retornos demandados por seus acionistas (WOO *et al.*, 1992), enfocando e assumindo a dominância e legitimidade dos resultados financeiros de longo prazo no sistema de metas da empresa (COPELAND *et al.*, 1996; VENKATRAMAN e RAMANUJAM, 1986, WERNERFELT e MONTGOMERY, 1988).

Q de Tobin também é uma medida da contribuição dos ativos intangíveis da empresa, que incluem o capital organizacional, a reputação e valores de marcas, que podem ter sido originados em decisões gerenciais passadas (LANG e STULZ, 1994). Fatores como legislação de impostos, métodos contábeis e desvios entre valores reais e nominais são descontados em um mercado de capitais eficientes (JOSE *et al.*, 1986). Além disto, não é necessário o cálculo do custo médio ponderado de capital, o que pode ser um complicador diante de diferentes fontes de financiamento para diversas empresas (BARNEY, 1996). A principal referência para a descrição da metodologia do cálculo de Q está em Lindenberg e Ross (1981). No Brasil, uma descrição da literatura sobre o Q de Tobin, extensão para os conceitos do Q de Tobin marginal, metodologias de cálculo, comparações entre metodologias e exemplos de aplicações, pode ser vista em Famá e Barros (2000).

Entretanto, o Q de Tobin também possui limitações. Há autores que o criticam por se apoiar em um fenômeno do mercado de capitais que depende do equilíbrio entre expectativas de vários investidores sobre os fluxos futuros de lucros de uma empresa e da existência de mercados financeiros eficientes, nos quais o valor da empresa é uma estimativa equilibrada do valor presente de seus fluxos de caixa (LANG e STULZ, 1994), sendo instável, sujeitos as mudanças psicológicas e outros fatores estranhos (SHEPHERD, 1986).

Ao deixar ativos intangíveis fora do denominador, o Q de Tobin também sobre-valoriza empresas que possuem elevados investimentos em atividades como P&D, treinamento e propaganda (CHEN *et al.*, 1989; WERNERFELT e MONTGOMERY, 1988), desconsiderando o *goodwill* (excesso sobre o preço de mercado pago em uma aquisição), relacionamentos com clientes, fornecedores e comprometimento de funcionários (BARNEY, 1986a) em comparação com empresas que possuem elevados valores de investimentos em ativos tangíveis como máquinas e plantas industriais (RUMELT, 1982).

Outro aspecto a considerar é a dificuldade em se medir o Q de Tobin. No numerador, apenas o valor de ações ordinárias pode ser obtido diretamente, mas o valor de mercado da dívida é de difícil obtenção. O denominador é ainda mais complexo por incluir o construto valor de reposição, que na prática, possui um método difícil para cálculo (SHEPHERD, 1986). Embora simplificações possam ser utilizadas para se obterem aproximações, como igualar os valores de mercado da dívida a seus valores de livro, como em Chung e Pruitt (1994.), que compararam este método simplificado com o mais correto, calculado por Lindenberg e Ross (1981) e encontraram uma correlação de 96,6%, os cálculos não são simples (SHEPHERD, 1986). Outros autores como Sullivan (1977), usam o cociente do valor de mercado do patrimônio líquido com o seu correspondente valor contábil, medida que não capturaria a parte do valor da empresa que é proporcionada pela parcela da dívida e não contemplaria diferenças de necessidade de capitais entre duas empresas diferentes.

Uma alternativa ao Q de Tobin é a medida de Jensen, que está associada ao desempenho de carteiras de investimentos. Ela é melhor do que as medidas contábeis, mas também requer a estimativa do risco sistemático das empresas (JOSE *et al.*, 1986), o que pode ser complexo. O Alfa de Jensen (ou Índice de Desempenho de Jensen) é usado para determinar o valor que excede o retorno de

um título ou carteira de investimentos determinado pelo CAPM (*Capital Asset Pricing Model*). O modelo é ajustado para o nível do risco que é estimado pelo Beta dos títulos, de maneira que títulos mais arriscados necessitam ter maiores retornos (BARNEY, 1996; PALICH *et al.*, 2000, WESTPHAL e FREDICKSON, 2001).

Para calcular o Alfa de Jensen para uma carteira de títulos é necessário efetuar o seguinte cálculo:

$$\text{Alfa de Jensen} = \text{Retorno da carteira} - [\text{Retorno da carteira livre de riscos} + (\text{Retorno de mercado} - \text{Retorno da carteira livre de risco}) \times \text{Beta}]$$

Uma limitação do Alfa de Jensen está em seu apoio em uma especificação teórica do CAPM que possui limitações (FAMA e FRENCH, 2004).

Outras medidas de mercado, originalmente adotadas para avaliação de carteiras de investimentos são os Índices de Treynor (TREYNOR, 1965) e de Sharpe (SHARPE, 1966, 1997), que dividem o retorno obtido em uma carteira de títulos por uma medida de risco, como o Beta da carteira ou o desvio padrão de seus retornos, respectivamente. Tais medidas se basearam no conceito de Markowitz (1952, 1991), para quem, ao selecionar carteiras de investimentos, um investidor deve considerar tanto seu retorno como a sua variabilidade. As carteiras de investimentos que minimizam sua variância para um dado retorno, ou que maximizam seu retorno para uma dada variância, podem ser consideradas como entre as mais eficientes em termos de satisfação das funções-utilidade de seus investidores (MARKOWITZ, 1956, 1991).

A pesquisa em estratégia continua utilizando diferentes modelos operacionais e buscando uma medida de desempenho que permita avaliar as decisões estratégicas e explicar o sucesso de algumas empresas (VENKATRAMAN e RAMANUJAM, 1986).

Embora medidas financeiras como o Q de Tobin incorpore em seu denominador uma medida essencialmente contábil, e esteja, portanto, sujeita às mesmas distorções anteriormente apontadas (WOO *et al.*, 1992), além de poderem se associar a erros existentes em dados secundários (ROSENBERG e HOUGLET, 1974), sua utilização mostra a importância do uso do mercado de capitais para investigar questões de competitividade industrial e tem sido adotada

crescentemente pelas empresas ao avaliar se suas estratégias estão criando valor para seus acionistas (HAWAWINI *et al.*, 2003).

Nesta tese, os dados utilizados para os testes estatísticos podem ser descritos como originários de fontes secundárias, que possuem as vantagens de permitirem o uso de indicadores de desempenho de mercado comparáveis entre países diferentes, mas possuem como limitação a possibilidade de que ocorram distorções devido a distintas convenções contábeis entre os países (VENKATRAMAN e RAMANUJAM, 1986).

2.6.1.

A sustentabilidade do desempenho

Uma questão associada ao desempenho das empresas é a sua sustentabilidade, definida como o grau em que os lucros extraordinários se mantêm de maneira persistente (VILLALONGA, 2004), uma vez que há uma tendência para os lucros das empresas e indústrias caírem aos níveis correspondentes aos ambientes caracterizados como em concorrência perfeita, refletindo uma adequada alocação de recursos por parte dos agentes econômicos (GODDARD e WILSON, 1996; MUELLER, 1977; WARING, 1996).

Esta linha de pesquisa, chamada de literatura da persistência dos lucros extraordinários, voltada para as políticas públicas de proteção da concorrência, teve em Brozen (1971) um primeiro crítico, pois para ele a observação de lucros anormais em um ponto particular no tempo poderia ser devido a algum fator extraordinário que estaria influenciando todas as empresas em um momento específico (GEROSKI, 1990).

Em seu primeiro artigo, Mueller (1977) usou um modelo determinístico para testar o conceito, onde a variável dependente era a taxa de lucro e o tempo era a variável independente. Mueller (1977) verificou que para as empresas que possuíam lucros elevados, o coeficiente da variável do tempo decaía com o tempo, ao passo que para as empresas que possuíam lucros baixos, o coeficiente aumentava. Entretanto, para um número significativo de empresas, os coeficientes eram pequenos ou com sinais inesperados, sugerindo que a convergência seria lenta ou não aconteceria, o que seria um indicador da ocorrência de lucros persistentemente anormais.

Em um estudo subsequente, Mueller (1986), desenvolveu um modelo estocástico que utilizava equações auto-regressivas que foi a base para a maioria dos estudos subsequentes (GODDARD e WILSON, 1996) por autores como: Cubbin e Geroski (1987), Waring (1996), McGahan e Porter (1999) e McGahan e Porter (2003). Estas pesquisas diferiram em seu escopo, em termos de localização das empresas, abrangência, em termos de número de empresas e períodos de tempo incluídos nos testes estatísticos ou mesmo objetivo. Por exemplo, McGahan e Porter (1999; 2003), utilizaram o conceito para fornecer uma nova abordagem às discussões na linha de estudos sobre a importância relativa da empresa e da indústria. Os resultados deles, que mostraram em geral a possibilidade da persistência dos lucros anormais, não proporcionaram a criação de um indicador para o conceito.