42 Controvérsias da estratégia
50 Estratégia na saúde

Competitividade é tudo!

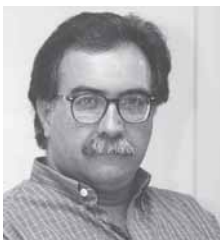
A concorrência é saudável para a saúde das empresas e a competitividade é um atributo fundamental das empresas sadias. Conquistá-la e mantê-la são desafios intrínsecos ao papel dos principais executivos em todas as organizações. Assim, nenhuma empresa tem o direito de escolha entre ser ou não competitiva.

Porém, uma das lições mais duras para as empresas é de que a competitividade não é eterna e nada está garantido só porque a empresa tem um passado de glórias. Os sucessos anteriores não garantem resultados futuros no caso de mudarem as condições de concorrência. A Panam talvez seja o exemplo mais triste da longa lista de casos lamentáveis de empresas que tiveram enorme sucesso durante décadas e morreram depois de se mostrarem inadequadamente competitivas quando as regras gerais do mercado mudaram.

A competitividade não é privilégio das grandes empresas. O dono da pequena lanchonete de esquina descobre que é necessário ser competitivo quando a loja de uma rede de lanchonetes se instala do outro lado da rua, bem defronte do seu estabelecimento. Daí em diante, a única saída para a pequena lanchonete não desaparecer é conseguir superar a nova concorrente de alguma maneira.

A mesma realidade pode ser observada no setor público. O fato pode ser constatado na medida em que existem cada vez mais alternativas aos produtos ou serviços públicos. Temos alternativas para a seguridade social, para a educação e para a prestação de serviços de saúde. Veja o exemplo do transporte público. Aqui, a competitividade está em toda a parte: o metrô busca tomar usuários dos ônibus e dos automóveis, que por sua vez são assediados pelos taxistas etc. No transporte interestadual, há grandes ofertas em termos de acessibilidade, tarifas e tempo de viagem. Apesar desses exemplos que evidenciam a proliferação da competitividade, nossos executivos ainda têm sérias dificuldades em avaliá-la objetivamente. O que é ser competitivo, afinal? Infelizmente nenhum indicador isolado mede adequadamente a capacidade da empresa em competir. Na verdade, quando a empresa se dá conta de que não tem sido competitiva, em geral é tarde demais. Nesse caso, o que podemos fazer?

Em primeiro lugar, o executivo deve ter consciência da necessidade premente de colocar questões de competitividade na pauta das discussões estratégicas. Na verdade, a estratégia torna-se um fator crítico na determinação da competitividade futura, permanentemente revisada e monitorada. Em segundo lugar, é preciso avançar além das crenças comuns sobre a importância da competitividade – é preciso desenvolver, em nossas empresas, medidas objetivas para avaliá-la de forma constante e em termos de indicadores objetivos – fato que, lamentavelmente, ainda não observamos na maioria de nossas empresas e gestores.



José Ernesto Lima Gonçalves
FGV-EAESP