

## 1. A competitividade internacional

Capacidade de competir com sucesso no mercado internacional. A empresa internacionalizada participa da competição internacional. Mas, participar não basta. A empresa deve ter vantagens competitivas que garantam a sua competitividade.

A definição de competitividade internacional é um dos temas muito discutidos pelos empresários e tem adquirido cada vez maior importância na atualidade. Mesmo a empresa não internacionalizada convive com a ameaça de concorrência das importações que forçam até firmas de exportação zero a lutar no campo da competitividade internacional.

Meyer- Stamer (1996) faz os seguintes questionamentos:

A competitividade internacional consiste em as empresas individuais concorrendo em mercados anônimos; ou será que a competitividade internacional (ou a falta dela) é uma característica de atuação dos Estados na guerra econômica? Por que algumas empresas internacionalizadas têm sucesso e outras não? Por que alguns países têm mais empresas internacionalizadas do que outros?

Essas são perguntas que os analistas se fazem ao tentar identificar o que define a competitividade internacional.

Há vários fatores que afetam o processo de internacionalização de uma empresa, e a dinamicidade destes fatores tem tornado a análise da internacionalização complexa. Dependendo da empresa, são indicados elementos diferentes como resposta à pergunta sobre o que faz a empresa ser competitiva no mercado internacional.

Alguns indicam a qualidade do produto, outros o preço competitivo, outros os incentivos governamentais. Muitas questões tendem a oferecer uma explicação parcial para a internacionalização. Porter (1993, p. 5) mostra alguns pontos de vista parciais:

- O fenômeno macroeconômico, definido por variáveis como taxas de câmbio e taxas de juros são condições para a internacionalização. No Brasil, é comum a identificação de competitividade internacional com a desvalorização cambial. Considerou-se por muito tempo que as empresas brasileiras seriam competitivas no mercado internacional se o país optasse pela desvalorização do câmbio. De fato, foi o que ocorreu. A história econômica mostra isso, mas também ensina que algumas nações conquistaram padrões de vida altos apesar de moedas em valorização (Alemanha e Suíça) e de altas taxas de juros (Itália e Coréia).
- A internacionalização é função de mão-de-obra barata e abundante. Mas, países como Alemanha, Suíça e Suécia prosperaram apesar de salários altos e longos períodos de escassez de mão-de-obra.
- A internacionalização depende da existência de recursos naturais abundantes. Entretanto, existem nações industrializadas com empresas competitivas internacionalmente, entre elas Alemanha, Japão, Suíça, Itália e Coréia, e com limitados recursos naturais, que importam a maior parte das matérias-primas.
- A internacionalização é resultado de políticas governamentais, como a proteção, a promoção de exportações e os subsídios como as chaves do sucesso internacional.

Porter (1990) aponta que as políticas governamentais realmente foram decisivas em indústrias como automóveis, aço, construção naval e semicondutores. Mas esse papel decisivo das políticas governamentais na competitividade não é confirmado para a grande maioria de indústrias. Um exemplo está na indústria italiana do pós-guerra. A Itália obteve um significativo crescimento na sua parcela de exportações mundiais sem uma atuação significativa do governo. No Brasil, a indústria de informática, que contou com anos de proteção via barreiras tarifárias, não conseguiu acompanhar as inovações estrangeiras.

- A internacionalização é consequência das práticas administrativas. Entretanto, Porter (1990) ressalta que uma boa prática administrativa numa indústria pode não ser em outra. Como exemplo, o autor apresenta as pequenas empresas familiares italianas, conhecidas por terem falhas na organização, mas ao mesmo tempo mostrarem grandes vantagens competitivas em inovação (como as indústrias de sapatos, têxteis e jóias) e constituírem referência internacional.
- A internacionalização é determinada pelas relações entre capital e trabalho. Para ponderar este argumento, Porter mostra que os sindicatos são muito poderosos na Alemanha e na Suécia,

“onde a lei determina que tenham representantes na administração das empresas (Alemanha) e nas juntas de diretores (Suécia). Apesar da opinião de que sindicatos poderosos enfraquecem a vantagem competitiva, esses dois países prosperaram e abrigam algumas das empresas e indústrias mais destacadas internacionalmente”.

Portanto, nenhuma dessas questões, isoladamente, dá conta de explicar a competitividade internacional. “Nenhuma delas basta, por si mesma, para racionalizar a posição competitiva das indústrias de uma nação” (PORTER, 1993, p. 5).

Então, do que depende a competitividade internacional então? O que faz com que as empresas tenham sucesso no mercado internacional? Os intencionalistas tentam explicar assim o sucesso.

## 2. As teorias clássicas já não explicam o sucesso

Na economia internacional, dentre as teorias do comércio internacional se destacam a teoria das vantagens absolutas de Adam Smith e a teoria da vantagem comparativa de David Ricardo baseiam-se na idéia de que as nações exportam produtos que têm maior vantagem comparativa de fatores, e importam aqueles para os quais têm uma desvantagem comparativa de fatores.

Logo, os países com mão-de-obra abundante e barata, como a China, por exemplo, exportarão produtos que consomem muito trabalho, como vestuário e produtos eletrônicos. As nações com grande disponibilidade de matérias-primas ou terra cultivável exportarão produtos que dependem delas, como é o caso do Brasil que tem grande vantagem comparativa na venda de soja.

Baseados nestes pressupostos, os governos adotam políticas que têm como objetivo melhorar a vantagem comparativa de fatores por meio de várias formas de intervenção.

Os exemplos são a redução das taxas de juros, esforços para conter os custos salariais, desvalorização cambial para reduzir preços dos produtos exportados, subsídios, margens de depreciação especiais e financiamento de exportação para setores específicos.

Mas, tem havido uma consciência crescente de que os conceitos implícitos às teorias de vantagem comparativa do comércio são pouco realistas em muitas indústrias, especialmente naquelas que envolvem tecnologias sofisticadas e empregados especializados, os mais importantes para a produtividade nacional.

Essas teorias não contemplam (PORTER, 1993): “As economias de escala e os diferenciais tecnológicos. As indústrias não se parecem mais com aquelas que serviram de base para a formulação da teoria da vantagem comparativa”

As economias de escala tornaram-se generalizadas, a maioria dos produtos é diferenciada e as necessidades dos compradores variam entre os países. O nível de tecnologia empregado numa indústria difere entre as empresas em diferentes países, mas ofereceu a capacidade de compensar os fatores de produção escassos, por meio de novos produtos e processos.

- Países como Israel, por exemplo, passaram a ser produtores agrícolas, apesar das condições naturais adversas.

A tecnologia fez com que certos fatores de produção que outrora eram preponderantes se tornassem menos importantes, e o acesso à tecnologia atualizada se revelou mais importante do que os baixos salários.

- Empresas chinesas, por exemplo, estão investindo cada vez mais em aquisição de conhecimentos e em capacitação tecnológica para se manterem competitivas internacionalmente. E muitas empresas instaladas na China estão se deslocando para países como Vietnã e Taiwan, na busca por salários mais baixos.

Este fenômeno é descrito por Porter (1990) quando o autor afirma que “O país de baixo custo de trabalho hoje é rapidamente deslocado pelo país de amanhã” (pág 15).

Competir em indústrias baseadas em salários baixos e recursos naturais abundantes significa enfrentar, geralmente, baixas barreiras de entrada. Como consequência, existem muitos competidores, o que diminui a rentabilidade.

Portanto, programas de exportação que focam na atuação internacional baseada na vantagem competitiva de fatores tendem a perder posição competitiva e a enfrentar problemas crônicos na manutenção de salários e lucros atraentes para o capital. Além disso, políticas baseadas na alteração dos custos de fatores são, com frequência, pouco eficientes.

Subsídios terão pouca influência quando a concorrência baseia-se não no preço, mas na qualidade, no rápido aperfeiçoamento do produto e em características avançadas.

- Atualmente, os países possuem dotações de fatores comparáveis. A maior parte do comércio mundial ocorre entre nações que possuem fatores de produção semelhantes.

Grande parte dos países que participa do comércio internacional possui a infra-estrutura básica, como telecomunicações, sistemas rodoviários e portos, necessária à competição na maioria das indústrias de manufatura.

Com isso, muitas indústrias internacionalizaram-se, pois as empresas hoje competem com estratégias globais, envolvendo vendas mundiais (competição globalizada). Essas empresas não só buscam componentes e materiais por todo o mundo, como decompõem sua cadeia de valor, localizando suas atividades em muitas nações para aproveitar fatores de baixo custo. Assim, formam alianças com empresas de outros países para ter acesso às suas vantagens.

Como afirma Porter (1993), a globalização das indústrias liberta a empresa dos recursos de fatores de uma única nação. Matérias-primas, componentes, maquinaria e muitos serviços são oferecidos globalmente a preços comparáveis.

Lembre-se que as teorias clássicas de comércio ignoram as estratégias das empresas, como a melhoria da tecnologia ou a diferenciação de produtos, e não explicam, portanto, a dinâmica da competição no comércio internacional atual.

Embora as teorias clássicas do comércio internacional sejam insuficientes para explicar as bases do sucesso das empresas internacionalizadas, ainda não está claro o que deve substituí-las. Entretanto, as teorias do comércio que surgiram posteriormente permitem a procura de explicações sobre o tema.

### 3. As modernas teorias do comércio

Depois da Segunda Guerra Mundial, a pesquisa de negócios internacionais passou a enfocar as empresas e não os países como promotores do comércio internacional. As razões disso foram a crescente influência das empresas multinacionais e a incapacidade das teorias tradicionais explicarem a internacionalização, como apresentado na seção anterior.

As teorias que apresentam as empresas como agentes promotoras do comércio internacional são:

- Teoria dos Países Similares;
- Teoria do Ciclo de Vida do Produto;
- Teoria da Rivalidade Estratégica Global;
- Teoria da Vantagem Competitiva das Nações.

Em 1961, o economista Steffan Linder explicou o comércio internacional que ocorre intra-indústria (Comércio que ocorre entre dois países que transacionam produtos da mesma indústria).

A hipótese de Linder era que as empresas internacionalizavam-se por meio da exportação de produtos que atendem preferências similares em países que estão no mesmo estágio de desenvolvimento.

Primeiramente, as empresas produziram para produzir no seu próprio país. Após conquistado o mercado interno, as empresas aproveitam oportunidades no mercado externo e passam a atender os mercados semelhantes ao seu mercado nacional. Esta teoria é útil para explicar a internacionalização das empresas das indústrias de automóveis, equipamentos eletrônicos e produtos de cuidados pessoais; e todas aquelas em que as marcas exercem um papel importante na escolha do produto.

Ainda na década de Sessenta, Raymond Vernon, professor da Harvard Business School, criou a teoria do ciclo de vida do produto na tentativa de explicar por que os Estados Unidos eram líderes na fabricação de tantos produtos avançados.

Para Vernon, o ciclo de vida do produto internacional consiste em três estágios:

1. surge um novo produto;
2. ocorre o amadurecimento do produto no seu mercado interno;
3. ocorre a padronização do produto.

No estágio 1, a empresa desenvolve e introduz um produto inovador no mercado interno de um país desenvolvido. Devido à incerteza inerente à inovação, a empresa lança o produto no mercado interno para se assegurar da satisfação do consumidor. Com a aceitação do mercado interno, a empresa exporta para um outro mercado (também de um país desenvolvido), mas ainda de forma incipiente. O mercado interno ainda é o seu principal mercado.

No estágio 2, a demanda do produto se expande. A empresa, então, constrói novas fábricas para que possa satisfazer o seu mercado doméstico e o mercado externo. Nesta etapa, surgem os competidores, tanto no mercado local quanto no mercado externo.

No estágio 3 ocorre a padronização do produto e o mercado se estabiliza. Com a padronização, as empresas são forçadas a reduzir custos e, para isso, procuram países onde a mão-de-obra é mais barata. Desta forma, o produto passa a ser importado pelos países desenvolvidos e exportado por países em desenvolvimento. Neste estágio, a empresa inovadora torna-se uma importadora.

A idéia do ciclo de produtos representa o início de uma teoria realmente dinâmica e sugere como o mercado interno pode influenciar a inovação. Mas ainda deixa sem respostas muitas perguntas como:

[...] por que as empresas de determinadas nações estabelecem uma liderança em certas indústrias novas? O que acontece quando a demanda se origina simultaneamente em diferentes países, como é comum hoje? Países com um mercado interno de desenvolvimento mais lento ou mercado interno pequeno para um produto, por que surgem freqüentemente como líderes mundiais? Por que a inovação é contínua em muitas indústrias nacionais e não um acontecimento que se realiza de uma só vez, seguida pela inevitável padronização da tecnologia, como a teoria do ciclo do produto diz? Por que a inevitável perda de vantagem prevista na teoria de Vernon não ocorre em muitas indústrias? Como explicar por que as empresas de certos países podem manter a vantagem numa indústria e outras não podem? (PORTER, 1993, p. 12).

Nos anos 80, outros dois economistas (Krugman e Lancaster) contribuíram para a análise da internacionalização por meio de do estudo das empresas multinacionais, elaborando a

Teoria da Rivalidade Estratégica Global. De acordo com essa teoria, as empresas competem internacionalmente não só exportando, mas também investindo no exterior.

- A teoria de Krugman e Lancaster reconhece que a condição de multinacional é resultado da capacidade de uma companhia explorar pontos fortes ganhos em um país a fim de ganhar posição em outros países, como apresentado na teoria de Linder; mas, adicionalmente, reconhece que há a necessidade de focar as decisões estratégicas das empresas que competem internacionalmente.

Apontaram ainda que as empresas multinacionais utilizam como forma de obtenção de vantagem competitiva (GRIFFIN e PUSTAY, 1995):

- a) exploração de direitos de propriedade intelectual;
- b) investimento em pesquisa e desenvolvimento;
- c) obtenção de economias de escala e escopo;
- d) exploração da curva de experiência.

Mas a explicação da existência das multinacionais, objeto de numerosos estudos, deixa sem resposta algumas perguntas essenciais. As multinacionais competidoras líderes em determinados segmentos ou indústrias são, com frequência, sediadas em apenas uma ou duas nações.

As perguntas importantes identificadas por Porter (1993) são: por que e como as multinacionais de um determinado país desenvolvem conhecimentos e know-how excepcionais em determinadas indústrias? Por que algumas multinacionais de alguns países mantêm e desenvolvem essas vantagens e outras não?

Qualquer nova teoria da vantagem nacional nas indústrias tem de partir de premissas que se afastam de grande parte dos trabalhos anteriores. Primeiro, as empresas podem escolher (e escolhem) estratégias que diferem. A nova teoria tem que explicar por que empresas de determinadas nações escolhem estratégias melhores do que empresas de outras, para competir em determinadas indústrias. Segundo, os competidores internacionais bem-sucedidos competem, com frequência, usando estratégias globais nas quais o comércio e o investimento no exterior estão integrados. A maioria das teorias anteriores tentaram explicar o comércio exterior ou o investimento exterior. Uma nova teoria deve explicar, em lugar disso, por que uma nação é a sede de competidores globais bem-sucedidos numa determinada indústria que pratica tanto o comércio como o investimento (PORTER, 1993, p. 16).

Como forma de responder a essas perguntas e as demais, Porter (1993) apresentou a Teoria das Vantagens Competitivas das Nações. Por meio de desta teoria, Porter vem contribuir para o estudo da internacionalização mostrando que o sucesso no comércio internacional depende da interação de quatro elementos que dependem da empresa e também do país. Como esta teoria será apresentada detalhadamente no item seguinte.

## Síntese

A internacionalização de negócios é um tema estudado por diversas teorias. As primeiras teorias tinham como objeto de estudo o comércio internacional. As empresas internacionalizam porque tinham vantagens absolutas e comparativas em relação aos demais competidores. A competição era, portanto, analisada sob o enfoque dos países. Identificava-se como o país pode proporcionar fatores de produção mais baratos para as suas empresas competirem internacionalmente. Essas teorias passaram a não encontrar evidências práticas, e a realidade do mercado global mudou.

As inovações tecnológicas, por exemplo, fizeram com que países que não tinham recursos naturais se tornassem grandes produtores de produtos deles dependentes. Além disso, essas teorias não contemplavam características como a flexibilização dos processos produtivos, a diminuição dos custos de transporte, as economias de escala, etc.

Depois da Segunda Guerra Mundial, a pesquisa de negócios internacionais evoluiu e surgiram novas teorias que buscaram explicar a internacionalização das empresas. Estas teorias apresentaram as empresas como agentes promotoras do comércio internacional ao invés dos países. São elas:

a) Teoria dos Países Similares: explica que uma empresa introduz o seu produto no país sede e busca similaridades na demanda de um outro país;

b) Teoria do Ciclo de Vida do Produto: pressupõe que existem três estágios no processo de internacionalização. No primeiro, a empresa produz para o mercado interno para introduzir uma inovação e a exportação é incipiente. Este mercado interno inovador é um país desenvolvido. No segundo estágio, o produto torna-se maduro e atinge altas parcelas de mercado interno e externo. No terceiro estágio, o produto torna-se padronizado e a produção desloca-se para países em desenvolvimento. O país inovador torna-se importador do produto.

c) Teoria da Rivalidade Estratégica Global: os autores desta teoria mostram como as estratégias das multinacionais afetam a rivalidade no mercado global. Indicam como principais ações a exploração de direitos de propriedade intelectual, o investimento em pesquisa e desenvolvimento, a obtenção de economias de escala e escopo e a exploração da curva de experiência.

d) Teoria da Vantagem Competitiva das Nações: esta teoria foi desenvolvida nos anos Noventa e será apresentada no item 2, a seguir

## REFERÊNCIAS

GRIFFIN, R. PUSTAY, M. **International Business: a managerial perspective**. EUA: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva das Nações**. RJ: Campus, 1993.

## UNIDADE 2

### 2.1 Teoria das Vantagens Competitivas das Nações

Porter (1993) após estudar os negócios internacionais e as teorias que explicavam a internacionalização das empresas, percebeu que existiam muitas falhas, e havia a necessidade de desenvolver novos estudos que respondessem os seguintes questionamentos:

- Por que empresas baseadas em determinadas nações alcançam sucesso internacional em diferentes indústrias?
- Quais são as características de um país que permitem às empresas criar e manter a vantagem competitiva?

*Michael Porter foi o mais expressivo autor da área de estratégia empresarial da década de Oitenta. Os seus trabalhos são estudados pelas escolas de negócio do mundo todo e traduzidos para várias línguas dada a grande contribuição que trouxe não só à academia, mas também para as empresas e países. É consultor de empresas e governos nacionais. É professor da Harvard Business School.*

Este autor identificou que tanto as teorias clássicas, que pressupunham que a dotação de fatores era determinante para a competitividade internacional, quanto as teorias modernas, que tinham as empresas como principais agentes do comércio internacional, possuíam limitações nas suas conclusões.

Porter (1993) reconheceu um comportamento paradoxal da globalização. Enquanto parecia que a nação estava perdendo importância e as empresas tinham ganhado maior espaço no mundo globalizado, porque tinham transcendido os países, as evidências dos estudos mostravam conclusões diferentes.

Na medida em que as pesquisas iam se intensificando, Porter (1993) identificava que as empresas líderes em determinadas indústrias tendiam a concentrar-se em poucas nações e manter a vantagem competitiva por muitas décadas, o que revelava a importância do país enquanto **sede** de empresas bem-sucedidas internacionalmente.

“A sede é nação na qual vantagens competitivas essenciais da empresa são criadas e mantidas. É onde a estratégia da empresa é fixada, o produto básico e a tecnologia do processo (definidos amplamente) são criados e mantidos. Geralmente, embora nem sempre, é ali que ocorre boa parte da produção sofisticada. As empresas realizaram, com frequência, outras atividades em vários outros países” (PORTER, 1993, p. 5).

Desta forma, Porter (1993) criou uma teoria denominada de Teoria da Vantagem Competitiva das Nações que explicou porque um país obtém êxito internacional em uma determinada indústria. É esta teoria será explicada a seguir.

### Como as empresas obtêm êxito nos mercados internacionais?

- Para Porter (1993) existe uma única maneira das empresas obterem sucesso: por meio de da inovação.

A liderança internacional é alcançada por meio da adoção de diferentes estratégias que basicamente constituem-se em liderança de custos e diferenciação, que podem ser enfocadas ou não.

Tanto na liderança de custos quanto na diferenciação, a empresa terá que desenvolver novas tecnologias e novas maneiras de fazer as coisas, isto é, inovar.

- A inovação representa a identificação de uma nova maneira de fazer as coisas, um novo design de produto, um novo processo produtivo, uma nova embalagem, uma nova forma de abordagem do cliente, um novo tipo de treinamento, etc.

Inovar não significa estar na ponta da inovação tecnológica, nem tão pouco significa realizar grandes investimentos em tecnologia, ou ainda gastar milhões em pesquisa e desenvolvimento de produto.

A inovação pode aparecer de forma incremental e em tarefas triviais, fruto de pequenos insights, como afirma Porter (1993).

As pequenas empresas exportadoras do norte da Itália, sediadas na região denominada Terceira Itália, são exemplos de sucesso internacional derivado de inovações tecnológicas incrementais.

As empresas exportadoras de mármore, por exemplo, desenvolveram novos métodos de corte do mármore que significaram um diferencial em relação à concorrência. Estes novos métodos não derivaram de gastos em pesquisa e desenvolvimento, mas da busca de uma melhor forma de fazer as coisas.

Inovar significa ter novas competências, desenvolver novas habilidades para a exploração de oportunidades de mercado, ou para agir de forma mais rápida que um concorrente.

Você sabe o que faz com que as empresas sejam inovadoras e tenham capacidade para conquistar o mercado internacional?

Porter (1993) mostra que são quatro os atributos que modelam o ambiente no qual as empresas competem e promovem a criação da vantagem competitiva internacional:

1) **condições de oferta dos fatores de produção:** Recursos naturais, trabalho e capital são os fatores de produção que um país dispõe. Toda a empresa, para produzir, buscará os fatores de produção que estão dispersos pela sociedade.

Consiste na posição do país em relação à oferta de fatores de produção, como mão-de-obra qualificada, infra-estrutura como estradas, portos e aeroportos, que são necessários para competir em uma determinada indústria. Quanto mais acessível for a oferta de fatores de produção, mais vantajoso para uma empresa instalar-se. Quanto mais abundantes, mais baratos, mais os fatores deprimem os custos das empresas instaladas. Países com baixos custos de fatores de produção tendem a atrair investimentos para produção e exportação para locais onde os fatores de produção são mais caros, como é o caso da China, na fabricação de produtos têxteis e vestuário. Empresas têxteis européias estão fechando as portas porque não tem como competir com os baixos custos dos fatores de produção chineses.

2) **condições de demanda:** referem-se à natureza da demanda interna para os produtos da indústria. Países em que a demanda pelos produtos é mais exigente tendem a querer produtos mais qualificados. Como consequência, as empresas instaladas nestes países tendem a ser mais capazes de competir em ambientes onde a qualidade é um atributo imprescindível.

3) **Indústrias correlatas e de apoio:** este atributo indica que há a necessidade do país possuir indústrias fornecedoras ou correlatas que sejam internacionalmente competitivas

- Indústrias correlatas são aquelas com quem as empresas podem partilhar atividades na cadeia de valores - como canais de distribuição - ou transferir conhecimentos protegidos por direitos de propriedade intelectual de uma indústria para outra.

4) **estratégia, estrutura e rivalidade das empresas:** são as condições que governam a maneira pela qual as empresas são criadas, organizadas e dirigidas e como participam da rivalidade interna no país sede. Estes quatro determinantes formam o que Porter (1993) denomina de diamante, como mostra a figura a seguir.

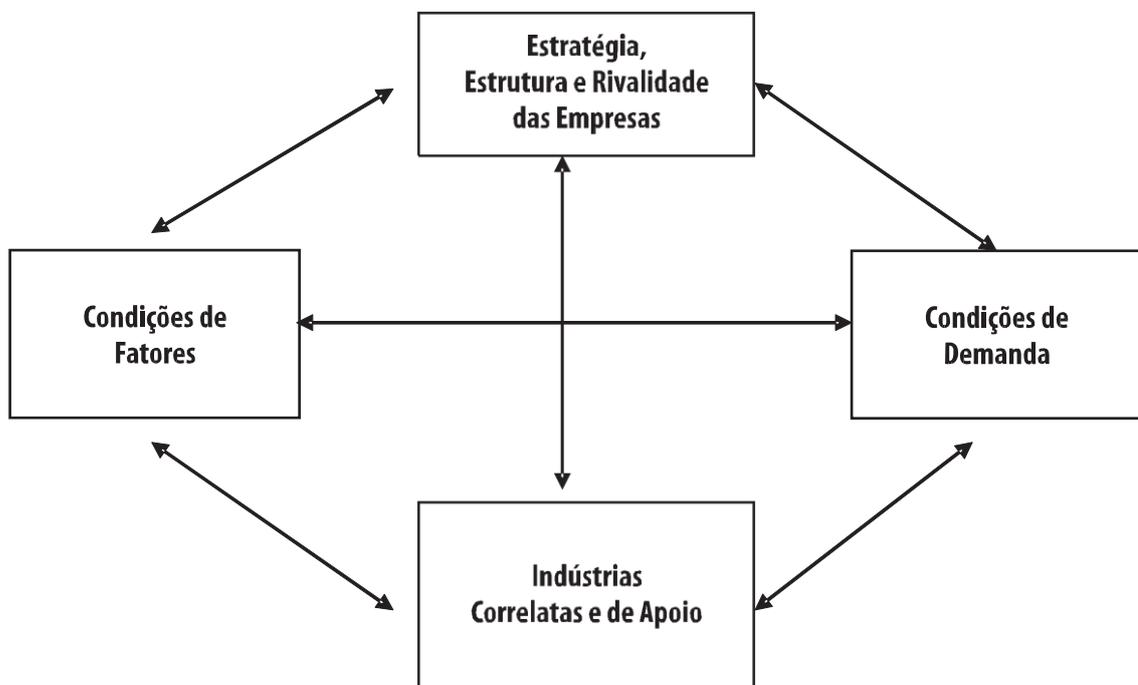


Figura 1 – Determinantes da Vantagem Competitiva Nacional. Fonte: Porter (1993).

Os países obterão mais êxito em indústrias ou segmentos de indústrias onde o diamante do país é mais favorável. Um determinante depende do outro e também cria vantagens em outros. Logo, para que o país forme empresas que atuem globalmente, deve estar atento aos quatro componentes do diamante e verificar como atuam sobre a competitividade empresarial. Só assim terá empresas internacionalizadas com vantagem competitiva sustentável.

### Condições de oferta dos fatores de produção

Os fatores de produção consistem nos insumos necessários à produção, como trabalho, terra e outros recursos naturais, e capital (infra-estrutura, máquinas e equipamentos, edificações).

As empresas, ao buscarem estes fatores de produção junto à sociedade, oferecerão em troca produtos. Como consequência, geram renda (remuneração dos fatores de produção). Porter (1993) sugere que, para uma análise mais aprimorada, os fatores de produção devam ser definidos de maneira mais ampla. Observe:

- recursos humanos: deve-se analisar a quantidade, a capacidade e o custo dos recursos humanos do país. Os recursos humanos podem ser divididos em categorias profissionais como engenheiros, médicos, psicólogos ou engenheiros com PhD, analistas de sistemas com PhD, etc.
- recursos físicos: as empresas serão mais competitivas quando existirem recursos físicos em abundância, com qualidade, com acessibilidade. Quanto menor o custo da terra, da água, dos minérios, de fontes de energia elétrica, ou de outros insumos como madeira, frutos do mar, etc; mais vantagem competitiva as empresas possuirão em relação aos concorrentes sediados em países que não possuem estes recursos, ou em que são escassos.

Porter (1993) ressalta que as condições climáticas podem ser consideradas como um recurso natural (físico), assim como a localização do país e o seu tamanho geográfico. A localização, relativamente a outros países que são fornecedores ou mercados consumidores, afeta os custos de transporte e a facilidade de intercâmbio cultural e comercial.

A posição de Londres, entre os Estados Unidos e o Japão, é frequentemente considerada vantagem para as indústrias de serviços financeiros, porque empresas com sede em Londres podem transacionar tanto com o Japão quanto com os Estados Unidos durante um dia de trabalho normal.

- recursos de conhecimento: os recursos de conhecimento referem-se ao estoque que o país tem de conhecimentos científicos, técnicos e de mercado, relativos a bens e serviços. De acordo com Porter (1993) os recursos de conhecimentos estão nas universidades, instituições governamentais, instituições de pesquisa, relatórios de bancos de dados sobre pesquisas de mercado, associações empresariais, etc.

Os EUA, por exemplo, é o país que mais investe em pesquisa e desenvolvimento do mundo. Gera o maior número de artigos científicos em relação aos demais países do globo, garantindo assim, maior acúmulo de conhecimento científico disponível.

- recursos de capital: um país deve considerar os recursos de capital disponíveis à produção e também o custo do capital.

O Brasil, por exemplo, possui um alto custo de capital. Isso significa que a empresa, para obter capital para aplicar na produção precisa pagar altas taxas de juros na obtenção de um financiamento.

Além disso, outras formas de captação não são habituais aqui, como as disponíveis quando a empresa está em um país onde o mercado de capitais é desenvolvido.

No Brasil, o número de empresas de capital aberto (ações negociadas na Bolsa de Valores) ainda é muito restrito. Como consequência, as empresas não conseguem ter acesso a esta forma de capitalização de menor custo e risco.

A globalização financeira que tem caracterizado a economia mundial favorece o acesso das empresas brasileiras ao mercado internacional de capitais e ao mercado financeiro. Mas, estas operações, na maioria, ainda são restritas a grandes empresas. Assim como são poucas as empresas com ações negociadas na bolsa de valores brasileira, são pouquíssimas as empresas brasileiras com ações negociadas em bolsas de valores estrangeiras.

- **Infra-estrutura:** Porter (1993) sugere que se deve considerar o tipo, a qualidade e valor de uso da infra-estrutura disponível. Considera-se como infra- estrutura o sistema de transportes, como o rodoviário, o ferroviário, os portos e os aeroportos, além do sistema de comunicações, sistema de geração de energia, etc.

No Brasil, por exemplo, um dos grandes gargalos para a ampliação das exportações é o sistema portuário. Alguns dos principais portos do país estão utilizando mais de 90% da capacidade de movimentação de carga, sendo que o ideal seria 50% para evitar filas de navios esperando para embarcar e desembarcar (EXAME, 10 de maio de 2006).

Deficiências no sistema rodoviário e na geração de energia são bem conhecidos no Brasil. A carência de infra-estrutura adequada amplia os custos das empresas exportadoras, fazendo com que entrem no comércio internacional com uma desvantagem de custos em relação aos demais competidores internacionais.

Pesquisas sobre internacionalização das empresas brasileiras geralmente apontam os problemas de infra-estrutura como os mais prejudiciais à internacionalização dos negócios do Brasil.

Os fatores mais importantes para a vantagem competitiva, ***na maioria das indústrias, não são herdados, mas criados dentro do país por meio de processos que diferem muito entre países e entre indústrias.*** Por isso é que as empresas brasileiras não podem confiar na natureza abundante para serem competitivas internacionalmente. Devem-se criar outros fatores como infra- estrutura e educação para conseguir desenvolver produtos que vão além dos insumos básicos dos processos produtivos.

Existem dois tipos de fatores: os fatores básicos e os adiantados. Os fatores básicos incluem recursos naturais, clima, localização, mão-de-obra. Os fatores adiantados incluem a infra-estrutura e pessoas com alto nível educacional, por exemplo.

Os fatores básicos são herdados passivamente, sua criação exige um investimento modesto e não sofisticado. Em proporções cada vez maiores, esses fatores não são importantes para a vantagem competitiva nacional, e a vantagem que proporcionam às empresas de um país insustentável. Podem explicar parte do comércio dentro das empresas, refletindo a localização de algumas atividades em vários países para explorar os baixos custos de fatores. Não explicam, porém, a localização da base nacional na maioria das indústrias.

Os fatores básicos são importantes para indústrias extrativas ou de base agrícola, como a soja e os produção de minérios, e em todas aquelas em que as exigências tecnológicas são modestas.

No entanto, os fatores adiantados são os mais significativos para a vantagem competitiva. Estes são necessários para conseguir uma vantagem competitiva de ordem superior, como produtos diferenciados e tecnologia de produção protegida por patentes. Esses recursos são mais escassos em relação aos fatores básicos porque exigem investimentos grandes e contínuos em capital físico e humano.

Muitos dos fatores adiantados são construídos em cima dos fatores básicos e muitos são específicos para determinadas indústrias (fatores especializados). Para o país ser competitivo no desenvolvimento de softwares, por exemplo, precisa desenvolver fatores especializados, como capital humano nesta área, formado por meio de universidades e institutos de pesquisa.

Uma importante observação a respeito dos fatores especializados é que eles exigem um constante aperfeiçoamento. Muitos fatores especializados hoje se tornam fatores generalizados amanhã. É necessário, portanto, um investimento contínuo.

Outra consideração sobre os fatores de produção refere-se à combinação de fatores. A combinação com que os fatores são usados (a proporção com que cada fator é utilizado) é diferente para cada indústria. Logo, a vantagem competitiva gerada pelos fatores depende da eficiência e da efetividade com que são distribuídos pela economia do país, o que é determinado pelas escolhas que as empresas fazem em relação à maneira de mobilizar os fatores de produção, bem como as tecnologias utilizadas.

Na Índia, por exemplo, a necessidade de mão-de-obra especializada em indústria tecnológica crescerá consideravelmente nos próximos anos, devendo atingir o contingente de 4 milhões de pessoas em 2008, sendo de 1 milhão atualmente (FSP, 30 de julho de 2006). No intuito de ampliar a formação de mão-de-obra especializada, a Índia estimulou a formação universitária, que em conjunto com o inglês excelente, tem possibilitado ao país uma posição de destaque na indústria tecnológica.

Geralmente, os governos têm papel determinante na criação de fatores básicos e generalizados. Segundo Porter (1993), geralmente

“os governos falham ao criar fatores especializados, exceto quando freqüentemente ligados à indústria, porque as entidades governamentais são notoriamente vagarosas ou incapazes de identificar novos campos ou as necessidades especializadas de determinadas indústrias” (p. 97).

Logo, a atuação privada, com investimentos em pesquisa e desenvolvimento é necessária.

Lembre-se que não se pode esperar que uma atuação governamental garanta a competitividade!

Em relação à disponibilidade local dos fatores, observa-se que a globalização tornou menos essencial a disponibilidade local de certos fatores. A empresa global pode abastecer-se de fatores em outros países, comprando destes ou localizando neles as suas atividades. Além disso, os recursos humanos, os conhecimentos e os fatores de capital podem ser móveis entre estes países.

A maioria dos países desenvolvidos está abrindo as fronteiras para os imigrantes. No final de abril de 2006, Espanha, Portugal, Finlândia e Grécia seguiram a tendência dos sócios da União Européia e abriram o seu mercado aos países do leste europeu

que entraram recentemente no mercado comum.

De acordo com Meyer (2006, p.78), a Comissão Européia realizou um estudo que indicou que os países mais abertos à imigração são os que apresentam maiores taxas de crescimento como Irlanda, Espanha, Suécia, Finlândia e Inglaterra.

Este estudo deixa evidente que os fatores de produção têm mobilidade, e sua distribuição pelo globo pode ser alterada. Evidentemente, este não é o problema da China. O país tem recursos humanos como um fator de produção que garante inserção internacional significativa para a sua indústria. O país tem uma população economicamente ativa de 770 milhões de pessoas, sendo que metade ainda trabalha no campo.

Muitas vezes, a vantagem competitiva pode advir de uma desvantagem em certos fatores. Porter (1993) cita que as desvantagens em fatores básicos, como escassez de mão-de-obra, falta interna de matérias-primas ou um clima adverso, por exemplo, podem criar pressões no sentido de inovação.

Ao contrário, a abundância de fatores pode fazer com que as empresas se acomodem e não busquem soluções inovadoras.

Os estudos sobre a história da administração mostram como os japoneses, na tentativa de vencer a sua desvantagem de fatores, conseguiram impor novos conceitos gerenciais. Na tentativa de eliminar as deficiências de espaço, típicas do seu pequeno território, criaram técnicas de produção que eliminam os estoques e que produzem com qualidade total, o que diminuiu os custos de produção.

Ao contrário do que pressupunham as teorias do comércio clássicas, a vantagem competitiva internacional não depende somente dos fatores de produção. Observe a seguir os demais condicionantes.

### Condições de demanda

O segundo determinante da vantagem competitiva de um país em uma indústria é a demanda interna do produto dessa indústria. De acordo com Porter (1993), é a demanda que determina o rumo e o caráter da inovação das empresas do país.

Os atributos significativos para a análise da demanda interna são:

A composição da demanda ou a natureza das necessidades do comprador

Quando os países possuem compradores internos que pressionam as empresas locais a inovar, estas tendem a serem mais competitivas em termos internacionais.

O mercado interno gera capacidade de a empresa perceber e interpretar as necessidades dos compradores. As empresas não só prestam mais atenção às necessidades como têm condições de compreendê-las devido à proximidade e a afinidade cultural com o consumidor.

Porter (1993) afirma que quando as necessidades do mercado interno e externo divergem, os sinais do mercado interno geralmente predominam. O autor mostra que é importante considerar:

- ,, a estrutura da demanda do segmento da indústria;

- ,, o nível de sofisticação e exigência dos consumidores;
- ,, as necessidades precursoras do comprador.

Quando os compradores internos são os mais exigentes do mundo em relação a um determinado produto, forçam as empresas a também serem as mais competentes na oferta desses produtos. O que tornará um comprador exigente pode ser algumas especificidades locais (carros por exemplo, tem que ter um bom desempenho, mesmo sob a neve), desvantagens de fator, padrões de qualidade, normas sociais, regulamentação interna.

Os carros desenvolvidos nos EUA, por exemplo, devem seguir rigorosos padrões de segurança, o que faz com que as companhias tenham vantagens competitivas neste quesito.

Empresas com vantagem competitiva também surgem devido ao contato com consumidores precursores de comportamento global.

o consumidor norte-americano foi precursor do comportamento de compra a crédito? Isto foi o que certamente favoreceu a internacionalização de empresas como Visa e MasterCard.

### Tamanho da demanda e o padrão de crescimento

As empresas que terão vantagem competitiva em segmentos globais provavelmente serão aquelas que representam uma parcela grande da demanda interna, mas uma parcela menos significativa em outros países. Então, é improvável que uma empresa que não esteja consolidada em seu país de origem tenha sucesso no mercado internacional.

Ainda em relação ao tamanho do segmento em um país, Porter (1993) mostra que os países nos quais um segmento é o maior, em termos absolutos, podem proporcionar para as empresas vantagens nas economias de escala. No entanto, lembre-se que as empresas competem globalmente e podem fazê-lo em grande escala, mesmo que seu mercado interno seja pequeno.

O tamanho do mercado interno é relevante quando as empresas necessitam realizar grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento, precisam ter economias de escala e dão grandes saltos tecnológicos. Logo, a empresa que está junto de uma demanda interna de grandes dimensões, oferece as condições para que estas condições se estabeleçam e oferece segurança para a empresa realizar investimentos.

Não só o tamanho do mercado deve ser observado, mas também a sua taxa de crescimento. Quando um mercado cresce pouco, as empresas investem pouco, logo perdem posições em termos de vantagem competitiva.

O Brasil, no início dos anos 90, quando houve a abertura do mercado, foi vítima do baixo crescimento do mercado interno nos anos precedentes. As empresas, estimuladas pela política de altas taxas de juros e de um mercado interno fechado, pouco investiram em crescimento e modernização da produção, o que gerou dificuldades para competirem nos anos 90.

A conjuntura atual, marcada por baixo nível de crescimento do PIB, também inibe os investimentos, dificultando tanto que as empresas estejam seguras o bastante para ampliarem significativamente a oferta, quanto para incorrerem em investimentos necessários a tecnologias novas rapidamente.

Mas, quando o mercado interno está saturado, a interpretação das empresas é outra.

O mercado interno saturado cria pressões para a redução de preços, melhora no desempenho do produto, incrementa a rivalidade local e as empresas menos competitivas tendem a sair do mercado.

As empresas, ao perceberem a saturação local, tendem a entrar no mercado internacional para manter o crescimento, o que será facilitado se a demanda externa estiver em crescimento.

Quanto à variedade de segmentos no mercado interno, os estudos de Porter (1993) mostraram que uma maior variedade de segmentos no mercado interno pode facilitar a internacionalização. As empresas com contato direto com uma variedade grande de segmentos passam a ter experiências diferentes, acumulam capacidades que facilitam o contato com novas realidades do mercado externo.

### **Internacionalização da demanda interna**

Uma demanda internacionalizada é aquela composta por compradores que possuem influências de outros países como: empresas multinacionais, pessoas que viajam frequentemente ao exterior, ou ainda, grupos de consumidores informados e influenciados sobre o padrão de comportamento global.

Quando o comprador é uma multinacional, facilita a internacionalização da empresa local porque os compradores internos são também os externos. A empresa já tem, no seu mercado interno, que atender padrões de demanda internacionais. Outro caso é quando os consumidores deslocam-se para outros países, observam comportamentos e produtos, e passam a exigir os mesmos no seu país. É comum, em profissionais que são submetidos a treinamentos no estrangeiro, a exigência de utilização dos mesmos procedimentos e equipamentos conhecidos no mercado externo.

Há também inúmeras outras formas de internacionalização da demanda. Todos que viajam para o estrangeiro ou têm algum tipo de contato com outras culturas, seja por meio de filmes, programas de televisão, internet, tendem a exigir os mesmos produtos no seu mercado local. São estes os fatores que favorecem o surgimento das empresas globais.

Mas a vantagem competitiva internacional não é só determinada pela demanda interna e pelos fatores de produção. Ela depende também do terceiro componente do diamante, qual seja, a existência de indústrias correlatas e de apoio, que você poderá conhecer na seção a seguir.

### **Indústrias correlatas e de apoio**

As empresas tendem a se tornar competidores internacionais quando possuem fornecedores que têm eficácia em custo, produzem com qualidade e são inovadores. Estas vantagens tendem a ser transmitidas ao longo da cadeia produtiva.

Os produtores de calçados, por exemplo, mantêm relações regulares com os fabricantes de couro com relação a novos estilos e técnicas de fabricação e aprendem sobre as novas texturas e cores do couro quando as inovações ainda se encontram nas pranchetas. Os fabricantes de couro têm acesso aos primeiros insights sobre as tendências da moda, o que os ajuda no planejamento de novos produtos. A interação é mutuamente vantajosa e auto-revigorante, mas não ocorre de forma automática; é fomentada pela proximidade, mas só acontece porque as empresas e fornecedores a promovem de forma deliberada (PORTER, 1999, p. 188).

Os fornecedores auxiliam as empresas a identificar novos métodos e oportunidades de aplicação da nova tecnologia, além das empresas contarem com a oportunidade de influenciar as técnicas desenvolvidas pelos fornecedores, além de servir de local de testes e desenvolvimento. *Quando o fornecedor for global as empresas irão adquirir ainda mais vantagens, pois estes fornecedores constituem fontes de informação e conhecimentos à empresa nacional.*

Empresas correlatas coordenam ou partilham atividades na cadeia de valores ou envolvem produtos complementares.

Outras empresas correlatas podem favorecer o desenvolvimento de tecnologia, a manufatura, a distribuição. Assim como ocorre com os fornecedores, as indústrias correlatas de sucesso internacional podem ser fontes de informação e intercâmbio técnico, assim como aumentam a probabilidade de identificação de novas oportunidades no mercado externo.

O compartilhamento de atividades também pode ocorrer. Empresas de indústrias correlatas podem compartilhar canais de distribuição no mercado internacional. O sucesso de uma empresa internacionalizada tende a fazer com que empresas de indústrias correlatas sigam o mesmo caminho. Porter (1993) cita a venda de computadores americanos no exterior que levou à demanda de produtos periféricos como impressoras e softwares, estimulando o desenvolvimento destas indústrias naquele país. Exemplos de empresas correlatas são:

### Quadro.1 – Indústrias correlatas internacionalmente competitivas.

País	Indústria	Indústria correlata
Alemanha	Produtos químicos	Tinta de impressão
Itália	Iluminação	Móveis
Cingapura	Serviços portuários	Reparos Navais
Suécia	Automóveis	Caminhões
Estados Unidos	Equipamento eletrônico de testes e medição	Equipamento de monitoração de pacientes

Fonte: Adaptado de Porter (1993).

Indústrias correlatas podem abrir os caminhos ao comércio internacional. Contribuem para o desenvolvimento de habilidades, oferecem uma nova abordagem à competição interna.

Agora que você já conhece a importância de um país desenvolver indústrias correlatas competitivas internacionalmente, na seção seguinte você poderá estudar o último determinante da vantagem competitiva internacional.

## Estratégia, estrutura e rivalidade de empresas

O quarto determinante da vantagem competitiva internacional refere-se ao contexto no qual as empresas se desenvolvem e como ocorre a rivalidade entre as empresas que compõem a indústria.

Cada país desenvolve um contexto no qual as empresas são administradas e que marca fortemente a forma como a gestão se desenvolve.

Porter (1993) cita o exemplo das empresas italianas que são bem sucedidas internacionalmente com capital fechado, geralmente empresas pequenas e médias familiares e informais.

Ao contrário, as empresas alemãs competitivas internacionalmente geralmente são aquelas de capital aberto, grandes, hierarquizadas e com gerentes seniores técnicos.

Logo, não há uma fórmula única em termos gerenciais que dê conta de explicar o sucesso internacional. “Os países terão sucesso nas indústrias onde as práticas administrativas preferidas pelo ambiente nacional são adequadas às fontes de vantagem competitiva da indústria” (PORTER, 1993, p. 126).

As empresas italianas, como são pequenas, competem internacionalmente por meio de da estratégia de enfoque e exploram as alianças entre empresas, evitando produtos padronizadas que exigiriam grande escala. Estas empresas desenvolvem produtos diferenciados, que exigem criatividade e inovação como iluminação, móveis, calçados, etc.

Na Alemanha, ao contrário, o país tem sucesso em empresas que produzem em alta escala, de alto conteúdo técnico (máquinas e equipamentos, por exemplo), coerentes com uma estrutura organizacional formal. A Alemanha tem dificuldade de ter sucesso em bens de consumo, que necessitam de um desenvolvimento de imagem e alto giro de estoque.

A orientação das empresas para competir globalmente também é determinada pelo ambiente nacional.

Porter (1993) enfatiza que uma das questões importantes a ser considerada é a disposição dos empresários para viajar e conhecer outras línguas.

Na Suíça, exemplifica o autor, é comum os dirigentes de empresas estudarem fora antes de assumirem posições de comando. Logo, quando se tornam dirigentes, têm facilidade de instalar subsidiárias no exterior.

Bartlett, professor de administração de empresas da Harvard Business School, em entrevista à revista HSMManagement (jan, 2001) relatou que a mentalidade dos líderes está entre os maiores obstáculos enfrentados pelas empresas que realizam negócios somente no mercado local. Para Bartlett, os recursos mais escassos já não são capital, nem tecnologia, nem conhecimento. O que falta é confiança e compromisso para enfrentar a globalização.

Transformar-se em competidor internacional exige coragem, segurança e compromisso. Afinal, é um desafio estratégico, embora não muito diferente, diga-se de passagem, do desafio de lançar uma nova linha de produtos ou de ascender na curva de valor. E a direção da empresa, além de se comprometer com a meta de passar a operar em escala mundial, tem a obrigação de destinar recursos suficientes para consegui-lo. (...) Em um ambiente globalizado, nenhuma empresa pode ter sucesso se em seu meio houver pessoas de pensamento estreito, provinciano, que aceitam facilmente o senso comum, a prática corrente, e são incapazes de se adaptar a novas maneiras de fazer as coisas. Em segundo lugar, é necessário haver gente flexível, tanto para reconhecer as diferenças como para captar as novas informações que chegam do exterior. Se a empresa quer desenvolver uma tecnologia de vanguarda, um novo enfoque de marketing ou uma forma diferente de distribuir seus produtos, tem de ser aberta e flexível às diferentes exigências do mundo. (...) Em terceiro lugar, são necessárias pessoas com capacidade de lidar com a complexidade do mercado

internacional e enfrentar exigências múltiplas. Isso é o oposto de trabalhar em um mercado homogêneo, onde todos os consumidores falam o mesmo idioma, pertencem à mesma cultura e estão sujeitos às mesmas leis. Os gerentes não devem compreender só as diferentes demandas dos consumidores e exigências do governo de cada país; devem administrar também o complexo mecanismo que permitirá à empresa diferenciar cada mercado em particular, para depois integrá-los e coordená-los. Esse é o segredo de uma gestão multinacional de sucesso. (...) A quarta habilidade é a constância. Estabelecer uma posição em qualquer mercado leva muito tempo. No Brasil, para citar um caso, a Unilever foi uma das poucas empresas multinacionais que se comprometeram durante um longo período com o mercado, mesmo em períodos de inflação alta e/ou recessão, ou quando defrontou com limitações governamentais. (...) No entanto, outras empresas no Brasil, como a Procter & Gamble, não conseguem dançar nesse ritmo. A constância, ao longo do tempo, é a condição que cria uma posição competitiva sustentável (HSM, 2001, pp. 1-6).

Em relação à rivalidade interna, Porter (1993) mostra que existe alta associação entre a rivalidade interna e a vantagem competitiva da indústria. Este argumento é contrário à idéia de que se deve estimular a existência de competidores internacionais por meio de desenvolvimento de poucas empresas campeãs nacionais que tenham escala e força para competir com rivais estrangeiros. Este argumento foi utilizado pelos que defendiam um mercado interno brasileiro fechado e com benefícios governamentais a determinadas indústrias, como a indústria automobilística brasileira. Na competição global, as empresas bem-sucedidas são as que enfrentam pressões para inovar, melhorar a produtividade fruto da rivalidade interna.

Na Suíça, a rivalidade entre empresas farmacêuticas como La Roche, Ciba-Geigy e Sandoz, contribui para a atuação mundial destas empresas, assim como a rivalidade da indústria de computadores nos EUA.

Os países devem, portanto, estimular que as empresas, principalmente as concentradas geograficamente (formando aglomerados) sejam concorrentes entre si, mesmo que estabeleçam alianças ou desenvolvam outras estratégias de cooperação. Ao governo, cabe estimular a concorrência e evitar a criação de barreiras aos mercados ou oferecer subsídios.

O governo não constitui um determinante da vantagem competitiva, ele poderá sim influenciar os componentes do modelo diamante. A influência do governo tanto pode ser positiva quanto negativa.

O governo poderá, por exemplo, modificar as condições de fatores na medida em que aprimora a educação no país, investe em infra-estrutura, e incentiva o desenvolvimento de pesquisas científicas. O governo poderá também influenciar o comportamento do consumidor por meio de campanhas publicitárias que orientem a demanda, ou mesmo regulamentando a oferta dos produtos.

Um exemplo de influência exercida pelo governo brasileiro foi a exigência de descrição dos ingredientes dos produtos em suas embalagens, assim como a contribuição nutricional de cada alimento. Esta medida fez com que o consumidor esteja mais informado, tornando-o mais exigente.

A rivalidade interna também pode ser incentivada por meio de atuação de órgãos reguladores da concorrência. No Brasil, estes órgãos proibiram recentemente a compra da Garoto pela Nestlé como forma de estimular a competição interna. O governo brasileiro

também modificou significativamente a rivalidade da indústria farmacêutica ao estimular o consumo de medicamentos genéricos.

A política governamental não pode ser a única fonte de vantagem competitiva nacional. O governo deve reforçar as vantagens competitivas criadas pelos determinantes.

Hoje há um consenso segundo o qual a competitividade é sistêmica. O conceito de sistêmico implica que (MEYER- STAMER, 1996):

- uma empresa geralmente não se torna competitiva sozinha, sem um ambiente que lhe proporcione suporte em matéria de fornecedores e serviços voltados para a produção e sem a pressão competitiva dos concorrentes locais;
- um ambiente que sustente a competitividade tem raízes na própria maneira como a sociedade se organiza, isto é, suas instituições gerais e específicas;
- o Estado tem um importante papel a desempenhar no desenvolvimento e reestruturação da indústria. Mas a atuação do Estado mudou ao longo dos anos. Hoje, a atuação do Estado deve estar pautada por apoiar a atuação das empresas, posicionando-se mais como parceiro no desenvolvimento da competitividade e menos como um agente autoritário e hierarquicamente superior.

Finalmente, além dos determinantes da competitividade internacional das empresas expostos no modelo do diamante, e do governo como facilitador, Porter (1993) ressalta que os seus estudos mostraram que o acaso também afeta o desempenho de muitas indústrias e não deve ser desconsiderado.

Casos de invenções, descontinuidades nos custos dos insumos como ocorreu nos choques do petróleo, guerras, descontinuidades tecnológicas (biotecnologia, microeletrônica) podem afetar o desempenho de determinados líderes mundiais e mudar o posicionamento competitivo das empresas globais.

## Síntese

Teoria da Vantagem Competitiva das Nações de Porter (1993) pretende explicar porque um país obtém êxito internacional em uma determinada indústria. Pôde-se observar que esta teoria parte do pressuposto de que existe uma única maneira das empresas obterem sucesso: por meio da inovação.

No entanto inovar não significa dominar o último conhecimento tecnológico disponível no mercado, não significa realizar grandes investimentos em tecnologia, não significa gastar milhões em pesquisa e desenvolvimento de produto. A inovação pode aparecer de forma incremental e em tarefas triviais, fruto de pequenos insights, mas depende de atributos que modelam o ambiente no qual as empresas competem e promovem a criação da vantagem competitiva internacional, que são as:

- a) condições de oferta dos fatores de produção – consiste na posição do país em relação à oferta de fatores de produção, como mão-de-obra qualificada, infra-estrutura como estradas, portos e aeroportos, que são necessários para competir em uma determinada indústria;
- b) condições de demanda – referem-se à natureza da demanda interna para os produtos da indústria. Países em que a demanda pelos produtos é mais exigente tendem a querer produtos mais qualificados. Como consequência, as empresas instaladas nestes países tendem a ser mais capazes de competir em ambientes onde a qualidade é um atributo imprescindível;
- c) indústrias correlatas e de apoio – fornecedores ou empresas de indústrias correlatas que sejam internacionalmente competitivas determinam a capacidade das empresas ingressarem com sucesso no mercado internacional;
- d) estratégia, estrutura e rivalidade das empresas – são as condições que governam a maneira pela qual as empresas são criadas, organizadas e dirigidas e como participam da rivalidade interna no país sede.

Estes quatro determinantes formam o que Porter (1993) denomina de diamante, modelo que se constituiu em referência para a análise da competitividade de uma nação.

Quanto ao papel do governo, Porter (1993) afirma que o governo deve reforçar as vantagens competitivas criadas pelos determinantes.

### REFERÊNCIAS

PORTER, M. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. RJ: Campus, 1999.