

## CAPÍTULO 6

# Texto 14

### *A Vantagem*

### *Competitiva*

### *das Nações*

Michael E. Porter

---

A PROSPERIDADE NACIONAL NÃO É ALGO herdado, mas sim o produto do esforço criativo humano. Não é algo que emana dos dotes naturais de um país, de sua força de trabalho, das taxas de juros ou do valor da moeda, como insistem os economistas clássicos.

A competitividade de um país depende da capacidade da sua indústria de inovar e melhorar. As empresas conquistam uma posição de vantagem em relação aos melhores competidores do mundo em razão das pressões e dos desafios. Elas se beneficiam da existência de rivais internos poderosos, de uma base de fornecedores nacionais agressivos e de clientes locais exigentes.

Num mundo de competição global crescente, os países se tornaram mais, e não menos, importantes. À medida que os fundamentos da competição se deslocam cada vez mais para a criação e assimilação do conhecimento, aumenta a importância dos países. A vantagem competitiva é gerada e sustentada através de um processo altamente localizado. As diferenças nos valores nacionais, a cultura, as estruturas econômicas, as instituições e a história são fatores que contribuem para o êxito competitivo. Em todos os países constata-se disparidades marcantes nos padrões de competitividade. Nenhum país é capaz de competir em todos e nem mesmo na maioria dos setores. Em última instância, os países obtêm êxito em determinados setores porque o ambiente doméstico é o mais progressista, dinâmico e desafiador.

---

Março-abril de 1990.

*Nota do autor:* Michael J. Enright, que atuou como coordenador do projeto, neste estudo, contribuiu com valiosas sugestões.

Estas conclusões, produto de quatro anos de estudo sobre os padrões do êxito competitivo em dez dos principais países comerciais, contraria a sabedoria convencional que orienta o pensamento de muitas empresas e governos nacionais — e que hoje se encontra em grande voga nos Estados Unidos. (Para mais informações sobre o estudo, ver, a seguir, “Padrões do Êxito Competitivo dos Países”.) De acordo com o pensamento predominante, os custos da mão-de-obra, as taxas de juros, as taxas de câmbio e as economias de escala são os determinantes mais poderosos da competitividade. Nas empresas, as palavras do dia são fusão, aliança, parceiros estratégicos, colaboração e globalização supranacional. Os gerentes estão pressionando por mais apoio governamental para setores específicos. Entre os governos, verifica-se uma tendência crescente para experimentar várias políticas destinadas a promover a competitividade nacional — desde os esforços para gerenciar as taxas de câmbio, às novas medidas para controlar o comércio, além das políticas para atenuar as medidas de defesa da concorrência — que em geral se revelam contraproducentes (ver, mais adiante, “O que É Competitividade Nacional?”).

---

## Padrões do Êxito Competitivo dos Países

Com o objetivo de investigar os motivos pelos quais os países ganham vantagem competitiva em determinados setores e suas implicações para a estratégia das empresas e para as economias nacionais, realizei um estudo de quatro anos sobre dez países importantes, em termos comerciais: Dinamarca, Alemanha, Itália, Japão, Coréia, Singapura, Suécia, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos. Conteí com a assistência de uma equipe de mais de 30 pesquisadores, a maioria constituída de cidadãos natos e residentes dos países estudados. Todos utilizaram a mesma metodologia.

Três países — Estados Unidos, Japão e Alemanha — são as principais potências industriais do mundo. Os outros representam uma diversidade de dimensões populacionais, políticas governamentais em relação à industrialização, filosofias sociais, áreas territoriais e localização. Juntos, os dez países responderam por mais de 50% das exportações mundiais em 1985, o ano-base para a análise estatística.

A maioria das análises anteriores sobre a competitividade nacional se concentraram num único país ou em comparações bilaterais. Ao analisar países com amplas variedades de características e circunstâncias, o estudo procurou segregar as forças fundamentais subjacentes à vantagem competitiva nacional dos aspectos apenas idiossincráticos.

Em cada país, o estudo consistiu de duas partes. A primeira identificou todos os setores em que suas empresas desfrutavam de sucesso internacional, com base nos dados estatísticos disponíveis, em fontes publicadas suplementares e em entrevistas de campo. Consideramos bem-sucedido, em termos internacionais, o setor de um país que *apresentasse vantagem competitiva em relação aos melhores competidores do mundo*. Muitos indicadores da vantagem competitiva, como a rentabilidade divulgada, às vezes são enganosos. Escolhemos como melhores indicadores a existência de exportações substanciais e sustentadas para uma vasta gama de outros países e/ou investimentos externos significativos, com base em habilidades e em ativos gerados internamente. O país foi considerado a base doméstica de uma empresa quando se tratava de uma organização nativa de propriedade local ou quando esta dispunha de gestão autônoma, ainda que de propriedade de empresas ou investidores estrangeiros. Desenvolvemos, então, o perfil de todos os setores em que cada nação obtivera êxito internacional em três pontos no tempo: 1971, 1978 e 1985. O padrão dos setores competitivos em cada economia não se revelou de forma alguma aleatório; a tarefa agora consistia em explicar este padrão e como ele se alterou ao longo do tempo. As conexões ou relacionamentos entre os setores competitivos do país despertaram grande interesse.

Na segunda parte do estudo, examinei a história da competição em determinados setores, de modo a compreender como se gerou a vantagem competitiva. Na base dos perfis nacionais, selecionamos mais de 100 setores ou grupos de setores para uma análise detalhada; examinamos uma quantidade muito maior, com menor profundidade. Recuamos no tempo tanto quanto necessário para compreender como e por que o setor se iniciou no país, como cresceu, quando e por que as empresas desenvolveram a vantagem competitiva internacional e o processo pelo qual se sustentou ou se perdeu a vantagem competitiva. As histórias de casos daí resultantes ficam aquém do trabalho de um bom historiador, em termos de detalhes, mas proporcionam insights sobre o desenvolvimento tanto do setor como da economia nacional. Para cada país, escolhemos uma amostra de setores que representasse os grupos de setores competitivos mais importantes da economia. Os setores estudados respondiam por uma grande proporção do total das exportações em cada país: mais de 20% do total das exportações do Japão, da Alemanha e da Suíça, por exemplo; e mais de 40% na Coreia do Sul. Estudamos algumas das mais famosas e importantes histórias de sucesso internacional — o alto desempenho dos setores automobilístico e de produtos químicos da Alemanha, os semicondutores e videocassetes japoneses, os setores bancário e farmacêutico da Suíça, os de calçados e têxtil da Itália e os aeronáutico e de cinema dos Estados Unidos — além de alguns setores um tanto obscuros mas muito competitivos — os pianos da Coreia do Sul, as botas para esqui italianas e os biscoitos ingleses. Também acrescentamos alguns outros setores, em razão dos aparentes paradoxos: a demanda doméstica do Japão por máquinas de escrever com caracteres ocidentais, por exemplo, é quase inexistente, mas o Japão mantém uma posição de fortes exportações e de investimentos estrangeiros no setor. Evitamos seto-

res altamente dependentes de recursos naturais: esses setores não constituem a espinha dorsal das economias avançadas e a capacidade de competir nesses setores é mais explicável através da teoria clássica. No entanto, incluímos vários outros relacionados com recursos naturais com maior intensidade tecnológica, como os de papel de jornal e de produtos químicos para a agricultura.

A amostra dos países e dos setores proporciona uma rica fundamentação empírica para o desenvolvimento e teste da nova teoria sobre como os estados conquistam a vantagem competitiva. O presente artigo se concentra nos determinantes da vantagem competitiva em setores individuais e também esboça algumas das implicações gerais do estudo para as políticas governamentais e para a estratégia das empresas. No meu livro *A Vantagem Competitiva das Nações*, adoto uma abordagem mais abrangente, que desenvolve a teoria e suas implicações em maior profundidade e oferece muitos outros exemplos. Ele também contém descrições detalhadas dos países que estudamos e as perspectivas futuras para as respectivas economias.

---

Essas abordagens, muito defendidas pelas empresas e pelos governos, são falhas. Basicamente, não percebem de forma correta as verdadeiras fontes da vantagem competitiva. Se as adotassem, com todo o apelo de curto prazo, os Estados Unidos — ou qualquer outro país avançado — jamais alcançariam a vantagem competitiva efetiva e sustentável.

Necessitamos de novas perspectivas e ferramentas — uma abordagem de competitividade que emane diretamente de uma análise dos setores de êxito internacional, sem preocupação com a ideologia tradicional ou com a mais recente moda intelectual. Precisamos saber, apenas, o que funciona e por quê. Em seguida, devemos aplicar as lições.

---

## O Que É Competitividade Nacional?

A competitividade nacional se transformou numa das preocupações centrais do governo e da indústria em todos os países. No entanto, não obstante todas as análises, debates e escritos sobre o tema, ainda inexiste uma teoria convincente para explicá-la. Pior ainda, não há sequer uma definição consagrada do termo “competitividade”, no que se refere a um país. Embora a noção de empresa competitiva seja nítida, a idéia de país competitivo ainda é obscura.

Alguns vêem a competitividade nacional como um fenômeno macroeconômico, induzido por variáveis como taxa de câmbio, taxas de juros e déficits governamentais. Mas o Japão, a Itália e a Coréia do Sul apresentam padrões de

vida em rápida ascensão, apesar dos déficits orçamentários, idem para a Alemanha e a Suíça, apesar da valorização das respectivas moedas, com o agravante das altas taxas de juros, nos casos da Itália e da Coreia.

Outros argumentam que a competitividade é função da mão-de-obra barata e abundante. Mas a Alemanha, a Suíça e a Suécia prosperaram, mesmo com elevados salários e escassez de mão-de-obra. Ademais, será que o país não deve procurar aumentar o salário dos trabalhadores, justamente como um dos objetivos da competitividade?

Outra visão relaciona a competitividade com a abundância dos recursos naturais. Mas, nesse caso, como se explicaria o êxito da Alemanha, do Japão, da Suíça, da Itália e da Coreia do Sul — países com recursos limitados?

Mais recentemente, tem sido objeto de crescente aceitação o argumento de que a competitividade é induzida pelas políticas governamentais: a concentração de recursos, o protecionismo, a promoção das importações e os subsídios elevaram os setores automobilístico, siderúrgico, de construção naval e de semicondutores do Japão e da Coreia do Sul à situação de preeminência mundial. Mas uma análise mais minuciosa revela uma situação mais inconsistente. Na Itália, a intervenção governamental tem sido ineficaz — mas ela exibiu taxas de crescimento na sua participação em exportações mundiais superadas apenas pelo Japão. Na Alemanha, a intervenção governamental direta nos setores exportadores é rara. E mesmo no Japão e na Coreia do Sul, o papel do governo em setores importantes como máquinas de fax, copiadoras, robótica e materiais avançados, tem sido modesta; alguns dos exemplos citados com maior frequência, como máquinas de costurar, siderurgia e construção naval, estão bastante obsoletos.

Uma última explicação popular para a competitividade nacional é a diferença nas práticas gerenciais, inclusive nas relações trabalhistas. No entanto, o problema aqui é que diferentes setores exigem diferentes abordagens gerenciais. As práticas gerenciais bem-sucedidas que prevalecem nas pequenas empresas familiares italianas, geralmente de capital fechado e com uma organização mais frouxa, seriam desastrosas se aplicadas nas empresas dos setores automobilístico e químico da Alemanha, nos laboratórios farmacêuticos da Suíça ou na indústria aeronáutica americana. Tampouco é possível generalizar sobre as relações trabalhistas. Não obstante a visão comum de que os poderosos sindicatos debilitam a vantagem competitiva, estas instituições são fortes na Alemanha e na Suécia — e ambos os países ostentam empresas de excelência internacional.

É claro que nenhuma das explicações é de todo satisfatória, nenhuma é suficiente para analisar a posição competitiva dos setores no âmbito das fronteiras nacionais. Cada uma contém alguma verdade, mas parece que se encontra em atuação um conjunto de forças de maior amplitude e complexidade.

A falta de uma explicação clara sinaliza para uma questão ainda mais fundamental. O que é, em primeiro lugar, um país “competitivo”? O país “competitivo” é aquele em que todas as empresas ou setores são competitivos?

Nenhum país passa por este teste. Até mesmo o Japão possui grandes setores econômicos que ficam atrás dos melhores competidores mundiais.

O país “competitivo” é aquele cuja taxa de câmbio favorece a competitividade dos produtos nos mercados internacionais? Tanto a Alemanha como o Japão têm desfrutado de ganhos extraordinários em termos de padrão de vida — e atravessado períodos prolongados de moeda forte e preços crescentes. O país competitivo é aquele que exhibe elevados saldos comerciais positivos? A Suíça mal apresenta uma balança comercial equilibrada, a Itália sustenta déficits comerciais crônicos — ambos usufruem de rendas nacionais em acentuado crescimento. O país “competitivo” é aquele com mão-de-obra barata? Os salários e os custos da mão-de-obra são baixos no México e na Índia, mas nenhum deles desponta como modelos industriais atraentes.

O único conceito significativo de competitividade no nível nacional é a *produtividade*. O principal objetivo de um país consiste em proporcionar um padrão de vida elevado e crescente para os cidadãos. A capacidade para tanto depende da produtividade com que o trabalho e o capital atuam. Produtividade é o valor da produção de uma unidade de trabalho ou de capital. Depende tanto da qualidade e das características dos produtos (que determinam o seu preço) como da eficiência com que são produzidos. A produtividade é o principal determinante do padrão de vida de longo prazo do país; é a causa primordial da renda per capita nacional. A produtividade dos recursos humanos determina o salário dos empregados, a do capital estabelece o retorno gerado para seus detentores.

O padrão de vida de um país depende da capacidade de suas empresas de atingir altos níveis de produtividade — e de continuar aumentando-a ao longo do tempo. O crescimento sustentado da produtividade exige que a economia sempre *se aprimore a si mesma*. As empresas devem melhorar de forma implacável a produtividade dos setores existentes, adicionando características desejáveis, desenvolvendo a tecnologia dos produtos ou impulsionando a eficiência da produção. Precisam reforçar as capacidades necessárias para competir em segmentos cada vez mais sofisticados, em que a produtividade é, em geral, elevada. Devem, por fim, desenvolver os recursos para competir em setores inteiramente novos, com elevado grau de complexidade.

O comércio internacional e os investimentos externos são capazes não apenas de melhorar, mas também de ameaçar a produtividade nacional. Eles fortalecem ao permitir que os países se especializem naqueles setores e segmentos nos quais suas empresas são mais produtivas e ao importar nos casos em que é menor a produtividade. Nenhum país tem condições de ser competitivo em todos os setores. O ideal consiste em alocar o conjunto limitado de recursos humanos e outros recursos para usos mais produtivos. Mesmo os países com os padrões de vida mais elevados possuem muitos setores em que as empresas locais não são competitivas.

No entanto, o comércio internacional e os investimentos externos às vezes também ameaçam o crescimento da produtividade. Eles submetem os setores econômicos de um país ao teste dos padrões internacionais de produ-

tividade. O setor sairá perdendo se sua produtividade não for suficientemente mais elevada do que a dos rivais externos, para compensar quaisquer vantagens nos salários locais. Se o país perder a capacidade de competir num conjunto de setores de alta produtividade e altos salários, seu padrão de vida estará ameaçado.

Definir a competitividade nacional como a obtenção de superávits ou de equilíbrio na balança comercial é inadequado. A expansão das exportações em razão dos baixos salários e da moeda fraca, ao mesmo tempo em que se importam produtos sofisticados que as suas empresas são incapazes de produzir de forma competitiva, talvez contribua para a situação de equilíbrio ou superávit, mas compromete o padrão de vida. A competitividade também não significa empregos. O elemento decisivo para a prosperidade econômica é o *tipo* de empregos, e não a capacidade de empregar os cidadãos com baixos salários.

Assim, a tentativa de explicar a “competitividade” no nível dos países é responder à pergunta errada. Ao contrário, precisamos compreender os determinantes da produtividade e de sua taxa de crescimento. Para descobrir as respostas, devemos focalizar não a economia como um todo, mas os *setores específicos* e os *segmentos setoriais*. Precisamos compreender como e por que se criam as habilidades e tecnologias comercialmente viáveis, o que só é de todo explicável no nível dos setores específicos. Trata-se do resultado dos milhares de lutas pela vantagem competitiva contra os rivais estrangeiros em segmentos e setores específicos, nos quais são gerados e aprimorados os produtos e processos que constituem os pilares do crescimento da produtividade nacional.

Quando se analisa com atenção qualquer economia nacional, constata-se diferenças marcantes entre os setores de um país em termos de êxito competitivo. A vantagem internacional em geral se concentra em segmentos setoriais específicos. As exportações alemãs de automóveis se caracterizam sobretudo por veículos de elevado desempenho, ao passo que as coreanas são quase que exclusivamente de compactos e subcompactos. Em muitos setores e segmentos setoriais, os concorrentes com verdadeira vantagem competitiva internacional *se encontram em apenas poucos países*.

Em conseqüência, nossa busca se concentra na característica decisiva de um país que permite às suas empresas a criação e sustentação da vantagem competitiva em campos específicos — ou seja, a procura é pela vantagem competitiva dos países. Estamos especialmente interessados nos determinantes do êxito internacional nos segmentos e setores com muitas tecnologias e habilidades, que sustentam a elevada e crescente produtividade.

A teoria clássica explica o êxito dos países em setores específicos com base nos chamados fatores de produção, como terra, mão-de-obra e recursos naturais. Com base neles, os países conquistam vantagens comparativas nos setores que utilizam os fatores que possuem em abundância de forma intensa. No entanto, esta teoria tem sido ofuscada, nos setores e países avançados, pela globalização da competição e pelo poder da tecnologia.

Uma nova teoria deve reconhecer que, na moderna competição internacional, as empresas concorrem com estratégias globais, envolvendo não apenas o comércio internacional, mas também os investimentos externos. Essa nova teoria precisa explicar por que determinado país proporciona uma base doméstica favorável para as empresas na competição internacional. A base doméstica é o país em que se criam e se sustentam as vantagens competitivas essenciais da empresa. É onde se estabelece sua estratégia, onde são geradas e mantidas as tecnologias essenciais dos produtos e dos processos e onde se localizam os empregos mais produtivos e as habilidades mais avançadas. A presença da base doméstica num país exerce maior influência positiva sobre outros setores internos vinculados e conduz a outros benefícios na economia nacional. Embora a propriedade da empresa em geral se concentre na base doméstica, a nacionalidade dos acionistas é secundária.

A nova teoria deve ir além da vantagem comparativa, para se concentrar na vantagem competitiva dos países. Ela precisa refletir o conceito fecundo de competição, que inclui mercados segmentados, produtos diferenciados, diversidades tecnológicas e economias de escala. É importante que não se limite aos aspectos de custo e explique por que as empresas de alguns países são melhores do que outras na geração de vantagens baseadas na qualidade, nas características e na inovação dos produtos. Esse novo corpo de conhecimentos partiria da premissa de que a competição é dinâmica e evolutiva, sendo fundamental que responda às seguintes indagações: Por que algumas empresas baseadas em certos países inovam mais do que outras? Por que alguns países proporcionam um ambiente que capacitam as empresas a melhorar e a inovar com mais rapidez do que os rivais externos?

---

### *Como as Empresas Obtêm Êxito nos Mercados Internacionais*

Em todo o mundo, as empresas que conquistaram a liderança internacional adotam estratégias que diferem entre si sob todos os aspectos. No entanto, embora toda empresa bem-sucedida siga a própria estratégia específica, os modos de operação subjacentes — sua natureza e trajetória — são fundamentalmente idênticos.

As empresas atingem a vantagem competitiva através das iniciativas de inovação. Elas abordam a inovação no seu sentido mais amplo, abrangendo novas tecnologias e novas maneiras de fazer as coisas. Elas percebem uma nova base para a competição ou encontram melhores meios para competir à moda antiga. A inovação se manifesta no novo desenho do produto, no novo processo de produção, na nova abordagem de marketing ou nos no-



vos métodos de treinamento. Boa parte das inovações são triviais e incrementais, dependendo mais da acumulação de pequenos insights e melhorias do que de um único e grande avanço tecnológico revolucionário. Frequentemente, envolvem idéias que nem mesmo são “novas” — idéias que já circulavam por aí, mas que nunca foram adotadas com vigor. Sempre demandam investimentos em habilidades e conhecimento, assim como em ativos físicos e na reputação das marcas.

Algumas inovações geram vantagem competitiva a partir da percepção de uma oportunidade de mercado inteiramente nova ou através do atendimento a um segmento do mercado negligenciado por outras empresas. Quando os concorrentes são vagarosos em suas reações, a inovação gera a vantagem competitiva. Por exemplo, em setores como o de automóveis e de aparelhos domésticos eletrônicos, as empresas japonesas conquistaram a vantagem inicial através da ênfase em modelos menores, mais compactos e de menor capacidade, desdenhados pelos concorrentes estrangeiros como menos rentáveis, menos importantes e menos atraentes.

Nos mercados internacionais, as inovações que proporcionam a vantagem competitiva antecipam as necessidades domésticas e externas. Por exemplo, com o aumento da preocupação internacional com a segurança dos produtos, as empresas suecas, como a Volvo, a Atlas Copco e a AGA, foram bem-sucedidas na antecipação das oportunidades de mercado. Por outro lado, as inovações que atendem a preocupações ou a circunstâncias típicas do mercado interno são capazes de retardar de forma efetiva o êxito competitivo internacional. O chamariz do gigantesco mercado de defesa dos Estados Unidos dispersou a atenção das empresas de materiais e de máquinas-ferramentas em relação aos atraentes mercados comerciais globais.

A informação desempenha um papel primordial no processo de inovação e melhoria — sobretudo a que não está disponível para os concorrentes ou que não é objeto de suas pesquisas. Às vezes, ela decorre de simples investimentos em pesquisa e desenvolvimento ou de levantamentos de mercado; com mais frequência, resulta do esforço, da abertura e da investigação nos lugares certos, sem o jugo das premissas ofuscantes e da sabedoria convencional.

Essa é a razão pela qual os inovadores em geral são observadores externos de outros setores ou de outros países. A inovação às vezes emerge numa nova empresa cujo fundador apresenta antecedentes não tradicionais ou simplesmente não foi valorizado numa empresa mais antiga. Ou a capacidade de inovação viceja numa empresa existente, através de gerentes seniores que são novos naquele setor específico e, em consequência, mais capazes de perceber oportunidades e mais propensos a perseguir as novas chances.

Ou as inovações se originam em outros países, com diferentes circunstâncias ou diferentes formas de competição.

Com poucas exceções, a inovação é o resultado do esforço incomum. A empresa que implementa com êxito uma nova e melhor maneira de competir, na maioria das vezes, persegue sua abordagem com uma determinação obstinada, mesmo em face de duras críticas e de difíceis obstáculos. Na realidade, para ser bem-sucedida, a inovação geralmente exige pressão, necessidade e, até mesmo, adversidade: o medo da perda quase sempre se revela mais poderoso do que a esperança do ganho.

Uma vez conquistada a vantagem competitiva através da inovação, a empresa terá condições de sustentá-la apenas através de um processo implacável de melhorias contínuas. Quase todas as vantagens estão sujeitas a imitações. As empresas coreanas já igualaram a capacidade de produção em massa de televisões em cores e de videocassetes dos rivais japoneses; as empresas brasileiras já reuniram tecnologias e desenhos comparáveis aos dos produtores italianos de calçados de couro esportivos.

É inevitável que os concorrentes acabem suplantando qualquer empresa que interrompa seu processo de melhoria e inovação. Às vezes, as vantagens do pioneirismo, como o relacionamento com os clientes, as economias de escala nas tecnologias existentes ou a lealdade dos canais de distribuição, são suficientes para permitir que uma empresa estagnada retenha sua posição protegida durante anos ou mesmo décadas. No entanto, mais cedo ou mais tarde, rivais mais dinâmicos descobrirão um modo de inovar em torno dessas vantagens ou de criar uma forma de competição melhor e mais barata. Os produtores de eletrodomésticos italianos, que competiam com êxito na base do custo, nos mercados de aparelhos médios e compactos, através de grandes cadeias varejistas, repousaram durante muito tempo sobre essa vantagem inicial. Com o desenvolvimento de produtos mais diferenciados e a criação de fortes franquias de marca, os concorrentes alemães começaram a ganhar terreno.

Em última instância, a única maneira de sustentar a vantagem competitiva consiste na sua ampliação — evoluindo para formas mais sofisticadas. Essa foi exatamente a iniciativa dos fabricantes de automóveis japoneses.

De início, penetraram nos mercados externos com carros compactos pequenos e baratos, de qualidade adequada, competindo na base do baixo custo de mão-de-obra. No entanto, mesmo enquanto perdurava a vantagem decorrente do custo da mão-de-obra, as empresas japonesas ampliavam sua posição. Investiam de forma agressiva em grandes fábricas modernas, de modo a colher os benefícios das economias de escala. Em seguida, se tornaram inovadores na tecnologia dos processos, introduzindo a

produção just-in-time e uma vasta gama de outras práticas de qualidade e produtividade. Esses aprimoramentos no processo redundaram em melhor qualidade dos produtos, em índices de consertos mais favoráveis e na maior satisfação do cliente, em comparação com os concorrentes externos. Mais recentemente, os fabricantes de automóveis japoneses assumiram a dianteira na tecnologia do produto e estão introduzindo novas marcas de luxo, para competir com os carros de passageiros mais prestigiosos do mundo.

O exemplo da indústria automobilística japonesa também ilustra dois outros pré-requisitos da vantagem competitiva sustentada. Primeiro, a empresa deve adotar uma abordagem global para a estratégia, vendendo seus produtos no mundo inteiro, sob suas próprias marcas, através de canais de marketing internacionais, sob seu controle. Uma estratégia de fato global talvez até exija que a empresa localize as instalações de produção e de pesquisa e desenvolvimento em outros países, de modo a usufruir dos benefícios dos salários mais baixos, para ganhar ou melhorar o acesso aos mercados ou para aproveitar a tecnologia estrangeira. Segundo, a criação de vantagens mais sustentáveis frequentemente significa que a empresa deve tornar obsoleta as atuais vantagens — mesmo enquanto ainda são vantagens. As empresas automobilísticas japonesas se conscientizaram quanto a esse aspecto, reconhecendo a obsolescência de sua vantagem competitiva ou dando espaço para que um concorrente o fizesse à sua revelia.

Como sugere esse exemplo, a inovação e a mudança tecem uma trama inextricável. Mas a mudança não é um ato espontâneo, sobretudo nas empresas bem-sucedidas. Forças poderosas se encontram em atuação para inibi-la o derrotá-la. As abordagens passadas se institucionalizam em procedimentos operacionais padronizados e em controles gerenciais. O treinamento enfatiza uma única maneira correta de desempenhar qualquer atividade; a construção de instalações especializadas e exclusivas solidificam as práticas do passado em tijolo e cimento; a estratégia existente assume uma aura de invencibilidade e lança raízes profundas na cultura da empresa.

As empresas bem-sucedidas tendem a desenvolver um viés pela previsibilidade e estabilidade; elas atuam na defesa do existente. A mudança é atenuada pelo medo do grande potencial de perdas. A organização em todos os níveis filtra as informações que implicariam novas abordagens, modificações ou desvios do convencional. O ambiente interno opera como um sistema imunológico para isolar ou expulsar alienígenas hostis que desafiam as atuais trajetórias ou o pensamento predominante. A inovação cessa, a empresa entra em estagnação, e é apenas uma questão de tempo até ser suplantada por algum concorrente.

## O “Diamante” da Vantagem Nacional

Por que certas empresas localizadas em determinados países são capazes de promover inovações consistentes? Por que elas buscam com obstinação a melhoria constante, procurando fontes cada vez mais sofisticadas de vantagem competitiva? Por que são capazes de suplantar as grandes barreiras à mudança e à inovação que, com tanta frequência, precedem o sucesso?

A resposta reside em quatro amplos atributos de um país, atributos que, isolados e como sistema, lapidam o “diamante” da vantagem nacional, o campo de atuação que cada país estabelece e opera para os seus setores econômicos. Esses atributos são:

1. *Condições dos fatores.* A posição do país quanto aos fatores de produção, como mão-de-obra qualificada e infra-estrutura, necessários para competir num determinado setor.
2. *Condições da demanda.* A natureza da demanda no mercado interno para os produtos ou serviços do setor.
3. *Setores correlatos e de apoio.* A presença ou a ausência, no país, de setores fornecedores e outros correlatos, que sejam internacionalmente competitivos.
4. *Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.* As condições predominantes no país, que determinam como as empresas são constituídas, organizadas e gerenciadas, assim como a natureza da rivalidade no mercado interno.

Esses determinantes constituem o ambiente nacional em que as empresas nascem e aprendem a competir (Ver Figura 6.1). Cada ponto no “diamante” — e o “diamante” como sistema — afeta os ingredientes essenciais para a consecução do sucesso competitivo internacional: a disponibilidade dos recursos e habilidades indispensáveis à vantagem competitiva num setor; as informações que moldam as oportunidades percebidas e as direções em que alocam seus recursos e habilidades; os objetivos dos proprietários, gerentes e pessoas na empresa; e, mais importante, as pressões para o investimento e a inovação. (Ver, a seguir, “Como Atua o ‘Diamante’: A Indústria Italiana de Cerâmica”.)

Quando o ambiente nacional possibilita e apoia a acumulação mais rápida de ativos e habilidades especializados — às vezes, simplesmente em razão do maior esforço e comprometimento — as empresas conquistam a vantagem competitiva. Quando fomenta melhores informações e insights

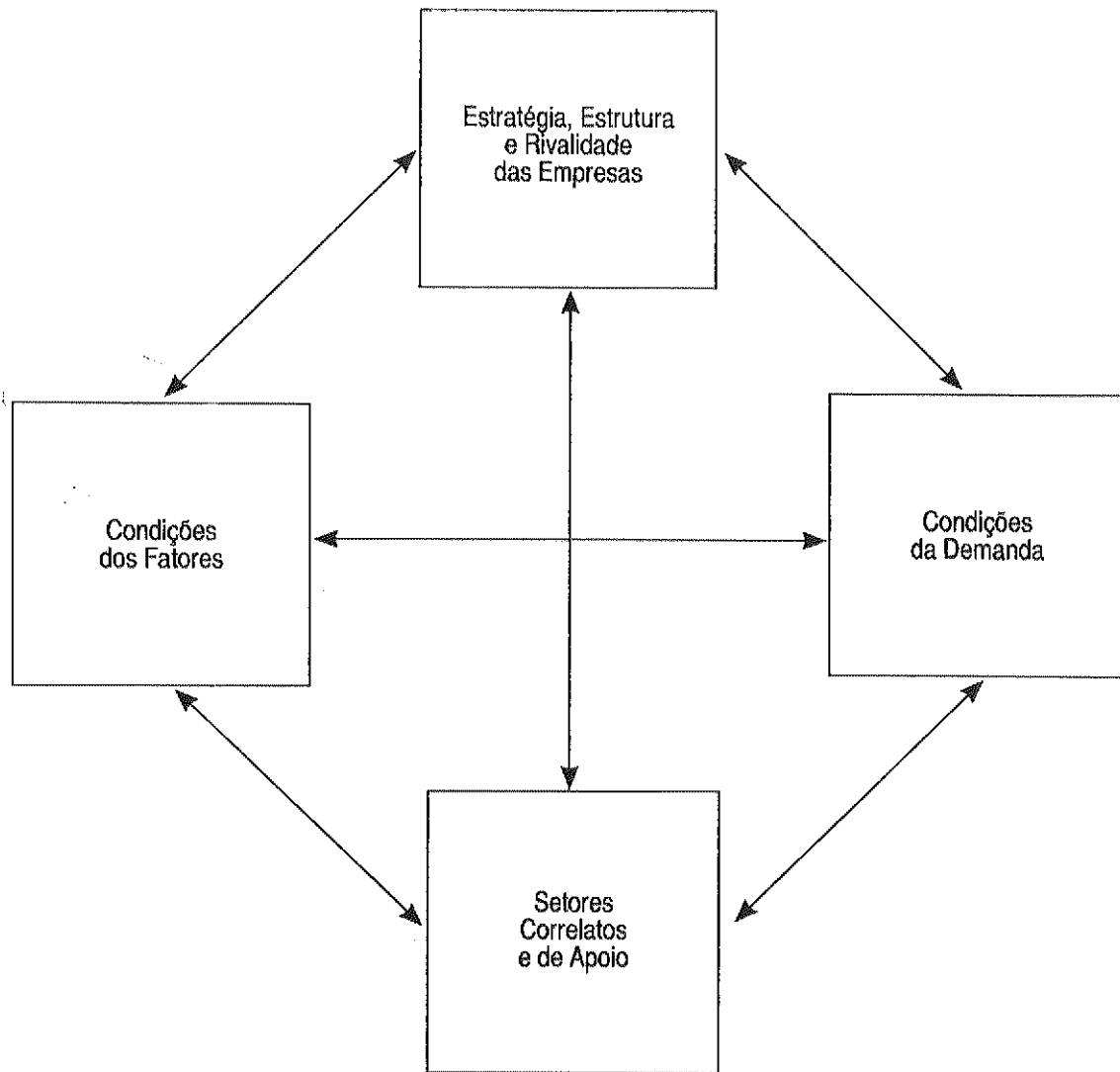


FIGURA 6.1 • Determinantes da vantagem competitiva nacional.

contínuos, as empresas conquistam a vantagem competitiva. Finalmente, quando pressiona as empresas no rumo da inovação e dos investimentos, elas não só conquistam a vantagem competitiva, como ainda ampliam esta vantagem ao longo do tempo.

---

### Como Atua o "Diamante": A Indústria Italiana de Cerâmica

*Michael J. Enright e Paolo Tenti*

Em 1987, as empresas italianas eram líderes mundiais na produção e exportação de azulejos de cerâmica, uma indústria de US\$10 bilhões. Os produtores italianos, concentrados em torno da pequena cidade de Sassuolo, na região da

Emilia-Romagna, respondiam por cerca de 30 por cento da produção mundial e por quase 60 por cento das exportações globais. O superávit comercial da Itália naquele ano, em azulejos de cerâmica, foi de cerca de US\$1,4 bilhões.

O desenvolvimento da vantagem competitiva da indústria de cerâmica na Itália ilustra como funciona o “diamante” da vantagem nacional. A vantagem competitiva sustentável de Sassuolo decorreu não de uma situação estática ou histórica, mas do dinamismo e da mudança. Compradores locais sofisticados e exigentes, canais de distribuição fortes e exclusivos e a intensa rivalidade entre as empresas da comunidade, geraram pressões constantes pela inovação. Logo, o conhecimento emergiu da experimentação contínua e da experiência acumulada com a produção. O fato de se tratar de empresas de capital fechado e a lealdade à comunidade disseminaram o forte compromisso de investir no setor.

Os produtores de azulejos também se beneficiaram com um conjunto altamente desenvolvido de fornecedores de máquinas e com outros setores de apoio concentrados na localidade, produzindo materiais, serviços e infra-estrutura. A presença de setores correlatos italianos de classe mundial também aumentou a força do país no setor. Por fim, a concentração geográfica do conglomerado inteiro representou uma supercarga de energia para todo o processo. A natureza orgânica desse sistema constituiu-se na mais sustentável das vantagens das empresas ceramistas de Sassuolo.

#### *As Origens da Indústria Ceramista Italiana*

A produção de azulejos em Sassuolo emergiu dos setores de louça de barro e artefatos de cerâmica, cuja história remonta ao século XIII. Logo após a Segunda Guerra Mundial, havia apenas um punhado de produtores de azulejos de cerâmica em Sassuolo e arredores, todos atendendo exclusivamente ao mercado local.

A demanda por azulejos de cerâmica na Itália começou a crescer de forma drástica nos anos imediatamente subsequentes ao fim da guerra, quando a reconstrução do país deflagrou um período de grande prosperidade para a indústria de materiais de construção de todos os tipos. A demanda pela cerâmica era sobretudo intensa, devido ao clima, às preferências locais e às técnicas de construção.

Como Sassuolo se situa numa região relativamente próspera, muitas pessoas tinham condições de reunir o pequeno capital inicial e as necessárias habilidades empreendedoras para constituir uma empresa de cerâmica. Em 1955, havia 14 empresas em Sassuolo, em 1962, o número já se elevava para 102.

As novas empresas se beneficiaram com o pool local de trabalhadores treinados em mecânica. A região circunvizinha abrigava empresas como a Ferrari, a Maserati, a Lamborghini e outras de alta sofisticação técnica. Com o crescimento e a prosperidade do setor de azulejos, muitos engenheiros e trabalhadores qualificados foram atraídos para as empresas bem-sucedidas.

### *O Emergente Aglomerado de Azulejos da Itália*

De início, os produtores italianos de azulejos dependiam de fontes externas de matérias-primas e de tecnologia de produção. No começo dos anos 50, a principal matéria-prima utilizada era o caulim (argila branca). Como nas proximidades de Sassuolo existiam jazidas de argila vermelha, mas não de argila branca, os produtores italianos tinham que importá-la do Reino Unido. O equipamento das fábricas também era de procedência externa nos anos 50 e 60: fornos da Alemanha, Estados Unidos e França e prensas para a moldagem dos azulejos da Alemanha. Os fabricantes de Sassuolo tinham que importar até mesmo as máquinas simples de esmaltagem ou envernizamento.

Com o tempo, os produtores italianos aprenderam a modificar os equipamentos importados para compatibilizá-los com as circunstâncias locais: argila vermelha *versus* argila branca, gás natural *versus* óleo pesado. À medida que os técnicos de processamento das empresas deixavam o emprego para constituir as próprias fábricas de equipamentos, começou a surgir uma indústria local de máquinas. Em 1970, as empresas italianas despontaram como produtores de classe mundial de fornos e prensas, a situação anterior se revertera totalmente, estavam exportando os equipamentos para argila vermelha, para serem utilizados com argila branca.

O relacionamento entre os fabricantes italianos de azulejos e equipamentos proporcionava apoio recíproco para ambas as partes, característica que se acentuava pela estreita proximidade. Em meados dos anos 80, eram cerca de 200 os fabricantes italianos de equipamentos, e mais de 60 por cento se situavam na área de Sassuolo. Eles competiam de forma intensa pelos negócios locais, e os fabricantes de azulejos se beneficiavam com melhores preços e equipamentos mais avançados do que os dos rivais externos.

À medida que o emergente aglomerado de fabricação de azulejos cresceu e se concentrou na região de Sassuolo, desenvolveu-se um pool de técnicos e trabalhadores qualificados, abrangendo engenheiros, especialistas em produção, trabalhadores de manutenção, técnicos em serviços e projetistas. A concentração geográfica do setor estimulou a constituição de outras empresas de apoio, oferecendo moldes, material de embalagem, esmaltes e vernizes, e serviços de transporte. Também surgiu um aparato de pequenas consultorias especializadas, que assessoravam os produtores no projeto das fábricas, em logística e em questões fiscais, comerciais e de propaganda.

Com os membros concentrados na área de Sassuolo, a Assopiastrelle, a associação industrial dos fabricantes de azulejos, começou oferecendo serviços em áreas de interesse comum: compras em grandes volumes, pesquisas de mercados externos e consultoria sobre assuntos tributários e legais. O crescente aglomerado da indústria de azulejos estimulou a formação de uma nova instituição especializada: em 1976, um consórcio, constituído pela Universidade de Bologna, agências regionais e a associação industrial dos fabricantes de azulejos, fundou o Centro Ceramico di Bologna, para a execução de pesquisas de processos e análises de produtos.

### *A Sofisticada Demanda Interna*

Em meados dos anos 60, o consumo per capita de azulejos na Itália era consideravelmente mais elevado do que no resto do mundo. O mercado italiano também era o mais sofisticado do planeta. Os clientes italianos, geralmente os primeiros a adotar os novos desenhos e características; e os produtores italianos, que promoviam inovações contínuas para melhorar os métodos de fabricação e criar novos desenhos, prosseguiram no processo de reforço mútuo.

As características únicas de sofisticação da demanda doméstica também se estenderam aos estabelecimentos varejistas. Ainda nos anos 60, começaram a surgir lojas especializadas em azulejos. Em 1985, havia cerca de 7.600 delas, absorvendo aproximadamente 80 por cento das vendas domésticas, muito mais do que em outros países. Em 1976, a empresa italiana Piemme lançou azulejos com padrões de autoria de artistas famosos, de modo a conquistar os distribuidores e reforçar a consciência da marca entre os consumidores. Essa inovação se aproveitou de outro setor correlato, o de serviços de design, em que a Itália era líder mundial, com mais de US\$10 bilhões em exportações.

### *A Rivalidade em Sassuolo*

A simples quantidade de empresas de azulejos na área de Sassuolo gerou uma intensa rivalidade. As notícias sobre inovações nos produtos e processos se difundiam com rapidez e as empresas que buscavam a liderança na tecnologia, no projeto e na distribuição eram induzidas à melhoria contínua.

A proximidade adicionava um cunho pessoal à forte rivalidade. Todos os produtores eram empresas de capital fechado, quase todas gerenciadas pelas próprias famílias. Os proprietários moravam na mesma área, conheciam uns aos outros e eram os cidadãos mais importantes das mesmas cidades.

### *Pressões para Melhorar*

Em princípios dos anos 70, enfrentando a intensa rivalidade doméstica, as pressões dos clientes varejistas e o choque da crise de energia de 1973, as empresas de azulejos da Itália lutavam para reduzir os custos dos combustíveis e da mão-de-obra. Esses esforços resultaram numa inovação tecnológica revolucionária, o processo de cozimento rápido único, no qual o endurecimento, a transformação do material e a fixação da camada de esmalte e verniz ocorriam durante uma só passagem pelo forno. O que antes exigia 225 empregados, pelo método do duplo cozimento, demandava agora apenas 90 empregados, pelo método dos fornos rolantes de cozimento único. A duração do ciclo de produção caiu de dezesseis, vinte horas para apenas cinquenta, cinquenta e cinco minutos.

Os novos equipamentos, menores e mais leves, também facilitaram a exportação. Em princípios dos anos 80, as exportações dos fabricantes italianos de equipamentos já superavam as vendas domésticas; em 1988, as vendas para o exterior representavam quase 80 por cento das vendas totais.



Trabalhando juntos, os fabricantes de azulejos e de equipamentos introduziram a segunda mais importante inovação tecnológica do período, entre meados e fins dos anos 70: o desenvolvimento de equipamentos de movimentação de materiais, que transformaram a fabricação de azulejos, do processo de lotes para o processo contínuo. A inovação reduziu os altos custos de mão-de-obra — que sempre foram uma desvantagem substancial com que se deparavam os fabricantes italianos.

A percepção comum é que os custos da mão-de-obra na Itália, nesse período, eram mais baixos do que nos Estados Unidos e na Alemanha. No entanto, nesses dois países, era grande a diferenciação de salários entre as funções. Na Itália, a variação salarial entre os vários tipos de habilidades era muito pequena, e as normas trabalhistas restringiam as horas extras e os turnos de trabalho. Essas restrições eram dispendiosas: o reaquecimento dos fornos após o resfriamento era caro, tornando preferível o funcionamento contínuo. Em razão desse fator de desvantagem, as empresas italianas foram as primeiras a desenvolver processos de produção contínuos e automatizados.

### *Internacionalização*

Em 1970, a demanda interna na Itália já estava madura. A estagnação do mercado levou as empresas a acelerar os esforços em busca dos mercados externos. A presença de setores italianos correlatos e de apoio foi útil no esforço de exportação. Os diferentes fabricantes de azulejos começaram a fazer propaganda em revistas locais e estrangeiras, especializadas em arquitetura e decoração, publicações com grande circulação global entre arquitetos, projetistas e consumidores. A conscientização crescente reforçou a imagem de qualidade dos azulejos italianos. Seus fabricantes também conseguiram capitalizar a liderança mundial das exportações em setores afins, como mármore, pedras para construção, pias, banheiras, móveis, lâmpadas e eletrodomésticos.

A Assopiastrelle abriu escritórios de promoção comercial nos Estados Unidos, em 1980, na Alemanha, em 1984, e na França, em 1987. Organizou complexas exposições comerciais em várias cidades, de Bologna até Miami, e conduziu sofisticadas campanhas publicitárias. Entre 1980 e 1987, a associação gastou aproximadamente US\$8 milhões na promoção dos azulejos italianos nos Estados Unidos.

---

Michael J. Enright, aluno do curso de doutorado em economia empresarial da *Harvard Business School*, executou numerosas pesquisas e atividades de supervisão para *A vantagem competitiva das Nações*. Paolo Tenti foi responsável pela parte italiana da pesquisa realizada para este livro. É consultor em estratégia e finanças da Monitor Company and Analysis F.A. — Milão.

---

## A CONDIÇÃO DOS FATORES

De acordo com a teoria econômica consagrada, os fatores de produção — mão-de-obra, território, recursos naturais, capital e infra-estrutura — determinarão o fluxo de comércio. O país exportará as mercadorias que mais utilizam os fatores de que é melhor dotado. Essa doutrina, cujas origens remontam a Adam Smith e David Ricardo, e que impregna a economia clássica, é, na melhor das hipóteses, incompleta, e na pior das hipóteses, incorreta.

Nos setores sofisticados, que constituem a espinha dorsal de qualquer economia avançada, o país não herda, mas, ao contrário, cria os mais importantes fatores de produção — como recursos humanos qualificados ou base científica. Ademais, o estoque de fatores do país num determinado momento é menos importante do que a velocidade e a eficiência com que os gera, aprimora e distribui entre os diferentes setores.

Os fatores de produção mais importantes são aqueles que envolvem investimentos vultosos e constantes e exigem especialização. Os fatores básicos, como o pool de mão-de-obra e as fontes locais de matéria-prima, não constituem vantagem, nos setores intensivos em conhecimento. As empresas ou têm acesso fácil a eles através de uma estratégia global ou contornam sua necessidade por meio da tecnologia. Ao contrário da sabedoria convencional, a simples disponibilidade de uma força de trabalho geral com um nível de escolaridade médio, correspondente ao segundo grau ou mesmo ao terceiro grau, não representa vantagem competitiva na moderna competição internacional. Para reforçar a vantagem competitiva, o fator deve ser altamente especializado para as necessidades próprias de um setor — um instituto de pesquisas científicas em óptica, um fundo de capital de risco para financiar empresas de software. Esses fatores são mais escassos e de mais difícil imitação pelos concorrentes estrangeiros — e para sua criação são necessários investimentos sustentados.

Os países obtêm êxito em setores onde são particularmente bons na geração de fatores. A vantagem competitiva resulta da presença de instituições de classe mundial que primeiro criam fatores especializados e em seguida mantêm um trabalho contínuo para seu aprimoramento. A Dinamarca tem dois hospitais que se concentram no estudo e no tratamento da diabete — e uma posição de liderança mundial em insulina. A Holanda dispõe de institutos de pesquisa de alto nível no cultivo, embalagem e remessa de flores, setor em que se destaca como o maior exportador mundial.

No entanto, o que não é tão óbvio é que certas desvantagens seletivas nos fatores mais básicos são capazes de instigar as empresas em busca da

inovação e do aprimoramento — a desvantagem no modelo estático de competição talvez se transforme em vantagem no modelo dinâmico. As empresas por vezes se acomodam com a existência de uma grande oferta de matérias-primas baratas ou de mão-de-obra abundante, utilizando esses recursos de forma ineficiente. Mas quando enfrentam uma desvantagem seletiva, como altos custos da terra, escassez de mão-de-obra ou falta de matérias-primas locais, se vêem obrigadas a inovar e a aprimorar como requisito da competição.

Implícito na tão repetida afirmação dos japoneses de que “Somos um país insular, sem recursos naturais” encontra-se o reconhecimento de que essas deficiências apenas serviram para incitar nele a inovação competitiva. A produção just-in-time, por exemplo, economizou espaços de custos proibitivos. Os produtores de aço italianos na área de Brescia enfrentaram um conjunto semelhante de desvantagens: altos custos de capital, altos custos de energia e inexistência de matérias-primas locais. Situadas no norte da Lombardia, essas empresas de capital fechado se defrontavam com custos de logística estorpecedores, devido à distância dos portos do sul e às ineficiências do sistema de transporte estatal da Itália. O resultado: essas empresas foram as pioneiras em mini-usinas tecnologicamente avançadas, que exigem investimentos de capital modestos, consomem menos energia, utilizam sucata de metal como matéria-prima básica, são eficientes em pequena escala e possibilitam a localização dos produtores próximo às fontes de sucata e aos clientes finais. Em outras palavras, converteram desvantagens de fatores em vantagem competitiva.

As desvantagens se transformam em vantagens apenas sob certas circunstâncias. Primeiro, devem fornecer à empresa indícios adequados sobre as circunstâncias que se difundirão para os demais países, permitindo que se preparem para inovar, antes dos rivais externos. A Suíça, país que experimentou a primeira escassez de mão-de-obra depois da Segunda Guerra Mundial, é um exemplo significativo. Suas empresas reagiram à desvantagem com o aumento da produtividade da mão-de-obra e buscando segmentos de mercado de maior valor e mais sustentáveis. Na maioria das outras partes do mundo, onde ainda existia ampla disponibilidade de trabalhadores, as empresas concentraram a atenção em outras questões, resultando em melhorias mais lentas.

A segunda condição para transformar desvantagens em vantagens é a existência de circunstâncias favoráveis em outros pontos do “diamante” — consideração que se aplica a quase todos os determinantes. Para inovar, as empresas devem ter acesso a pessoas com as habilidades apropriadas e con-

tar com condições de demanda interna que forneçam os indícios certos. Também precisam ter rivais internos que pressionem pela inovação. Outra condição é a fixação de objetivos que conduzam a comprometer-se duradouros com o setor. Sem isto e sem a atuação de uma rivalidade ativa, a empresa talvez siga uma trajetória menos árdua para contornar a desvantagem, em vez de convertê-la em estímulo à inovação.

Por exemplo, as empresas de produtos eletrônicos de consumo dos Estados Unidos, enfrentando elevados custos relativos de mão-de-obra, optaram por manter quase inalterados os produtos e os processos de produção e deslocar suas atividades intensivas em mão-de-obra para Taiwan e outros países asiáticos. Em vez de ampliar suas fontes de vantagem, partiram para a equiparação do custo da mão-de-obra. Por outro lado, os rivais japoneses, afrontados pela intensa competição interna e pelo mercado doméstico maduro, preferiram eliminar a mão-de-obra através da automação. A iniciativa redundou em custos de montagem mais baixos, em produtos com menos componentes e na melhoria da qualidade e da credibilidade. Logo, as empresas japonesas estavam construindo unidades de montagem nos Estados Unidos — o lugar de onde haviam fugido as empresas americanas.

## CONDIÇÕES DA DEMANDA

Talvez pareça que a globalização da competição diminui a importância da demanda interna. No entanto, na prática, não é esse o caso. Na realidade, a composição e a natureza do mercado doméstico em geral exercem um efeito desproporcionalmente elevado sobre como as empresas percebem, interpretam e respondem às necessidades dos compradores. Os países ganham vantagem competitiva em setores em que a demanda interna proporciona às empresas, com maior antecedência, um quadro mais nítido das necessidades incipientes dos compradores, e em que compradores exigentes as pressionam para inovar com maior rapidez e para conquistar vantagens competitivas mais sofisticadas do que os rivais externos. O tamanho da demanda interna se revela muito menos significativo do que sua natureza.

As condições da demanda interna ajudam a construir a vantagem competitiva quando um determinado segmento setorial é maior ou mais visível no mercado doméstico do que nos mercados externos. Os segmentos de mercado de maiores dimensões no país recebem mais atenção das empresas, que atribuem aos segmentos menores ou menos desejáveis um menor grau de prioridade. Um bom exemplo é representado pelas escavadeiras hidráulicas.

licas, o tipo de equipamento de construção mais utilizado no mercado interno japonês — mas que respondem por uma proporção muito menor do mercado em outros países avançados. O segmento é um dos poucos em que atuam vigorosos concorrentes internacionais e em que a Caterpillar não detém uma parcela substancial do mercado mundial.

Mais importante do que o mix dos segmentos em si, é a natureza dos compradores domésticos. As empresas de um país ganharão vantagem competitiva se os compradores domésticos forem os mais sofisticados do mundo e mostrarem-se exigentes em relação aos produtos e serviços. Este tipo de comprador oferece uma janela para as necessidades mais avançadas dos clientes; pressiona as empresas para atender a elevados padrões; as instiga a melhorar, a inovar e a se expandirem para segmentos mais avançados. Do mesmo modo como com as condições dos fatores, as condições de demanda se constituem em fontes de vantagem ao forçarem as empresas a reagir a duros desafios.

Necessidades muito rigorosas resultam dos valores e circunstâncias locais. Por exemplo, os consumidores japoneses, que moram em casas pequenas e apertadas, enfrentam verões quentes e úmidos e altos custos de energia elétrica — uma assustadora combinação de circunstâncias. Em resposta, as empresas japonesas foram pioneiras em unidades de ar condicionado compactas e silenciosas, dotadas de compressores de elevada eficiência energética. Numa sucessão de setores, as rigorosas limitações de espaço do mercado japonês as induziram à inovação, gerando produtos *keihaku-tan-sho* — leves, delgados, curtos e pequenos — e que sejam de aceitação internacional.

Os compradores locais são capazes de ajudar as empresas a conquistarem vantagem se suas necessidades anteciparem ou mesmo moldarem as dos demais países — se suas necessidades representarem constantes “indicadores preliminares” das tendências do mercado global. Às vezes, essas necessidades antecipadoras resultam da incorporação precoce, pelos valores políticos de um país, de tendências que apenas mais tarde se manifestarão nos demais países. A tradicional preocupação da Suécia com os deficientes físicos disseminou um setor cada vez mais competitivo, orientado para as necessidades especiais desse segmento de mercado. O ambientalismo da Dinamarca criou condições favoráveis para o êxito de empresas de equipamentos de controle da poluição hídrica e de moinhos de vento.

De uma forma mais genérica, as empresas são capazes de se antecipar às tendências globais se os valores de seu país se encontram em expansão — ou seja, se o país está exportando seus valores e preferências, assim como seus produtos. O êxito internacional das empresas americanas de refeições rápi-

das e de cartões de crédito, por exemplo, reflete não apenas o anseio pela conveniência, mas também a difusão dessas preferências para o resto do mundo. Os países exportam os valores e preferências através da mídia, do treinamento de estrangeiros, da influência política e da atividade de seus cidadãos e empresas no exterior.

## SETORES CORRELATOS E DE APOIO

O terceiro grande determinante da vantagem nacional é a presença no país de setores correlatos e de apoio que sejam competitivos no mercado internacional. Os fornecedores internos dotados de competitividade internacional criam diferentes tipos de vantagem nos setores a jusante. Primeiro, fornecem os insumos com maior eficácia de custo, de um modo eficiente, antecipado, rápido e às vezes preferencial. As ourivesarias italianas exercem a liderança mundial do setor, em parte, porque outras empresas italianas fornecem dois terços dos equipamentos de fabricação de jóias e de reciclagem de metais preciosos.

No entanto, muito mais significativo do que o simples acesso aos componentes e máquinas é a vantagem proporcionada pelas empresas domésticas correlatas e de apoio em termos de inovação e melhoria — que se baseia sobretudo em estreitos relacionamentos de trabalho. Os fornecedores e usuários finais que se localizam próximos uns aos outros auferem as vantagens das linhas de comunicação mais curtas, do rápido e constante fluxo de informações e do constante intercâmbio de idéias e de inovações. As empresas têm a oportunidade de influenciar o esforço técnico dos fornecedores e são capazes de servir como campo de teste para os trabalhos de P&D, acelerando o ritmo da inovação.

A Figura 6.2 oferece um exemplo gráfico de como um grupo de setores de apoio em estreita proximidade gera a vantagem competitiva numa gama de setores inter-relacionados, todos competitivos no âmbito internacional. Os produtores de calçados, por exemplo, mantêm interações 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.

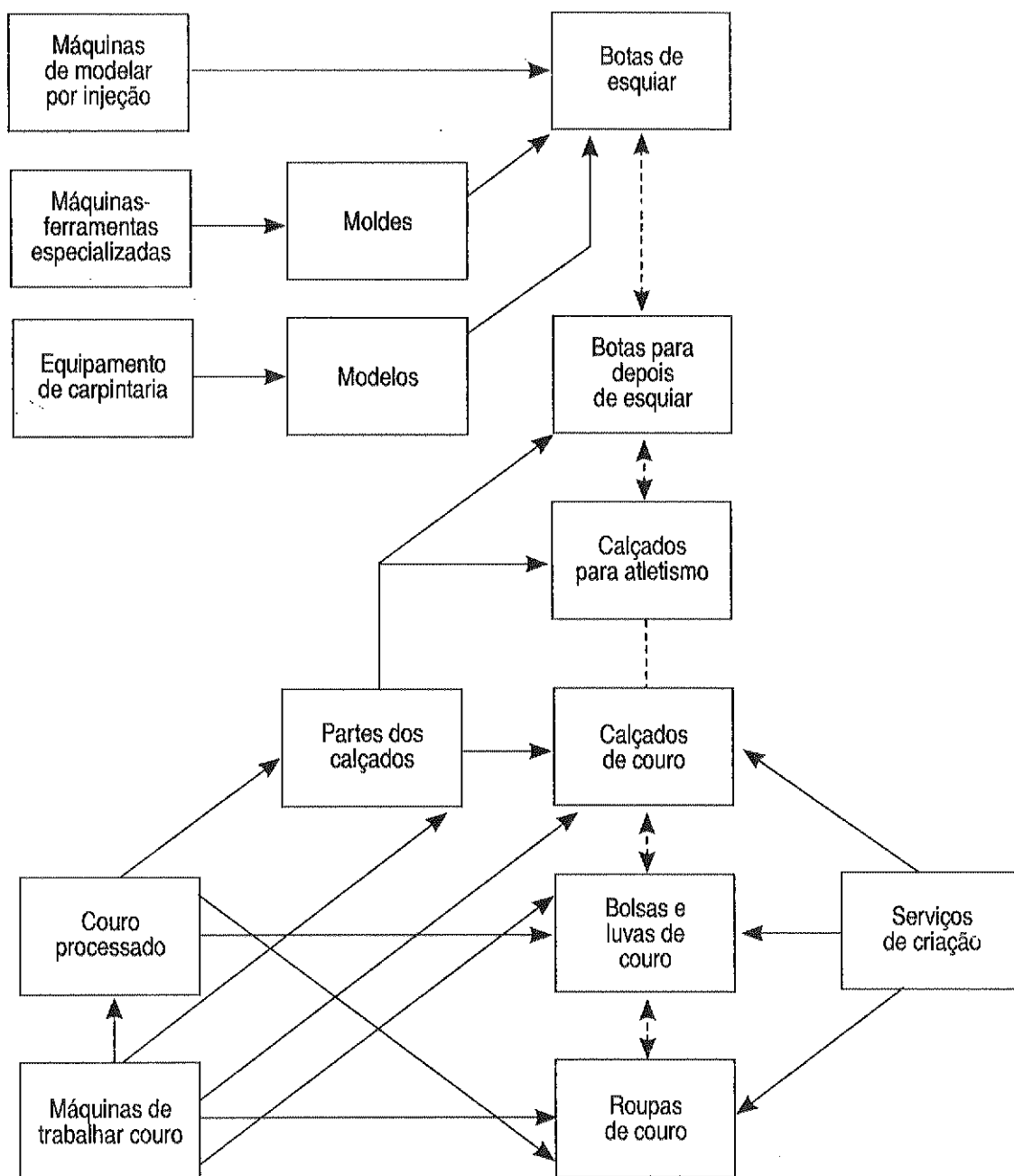


FIGURA 6.2 • O aglomerado de calçados da Itália.

As empresas do país auferem os maiores benefícios quando os próprios fornecedores são competidores globais. Elas semeiam o próprio fracasso ao criarem fornecedores “cativos”, totalmente dependentes do setor doméstico e impedidos de atender a concorrentes externos. Do mesmo modo, o país não precisa ser competitivo em todos os setores fornecedores para que as empresas conquistem a vantagem competitiva. Estas são capazes de adquirir com rapidez no exterior materiais, componentes e tecnologias sem um grande impacto sobre a inovação ou sobre o desempenho dos produtos

do setor. O mesmo também se aplica a outras tecnologias generalizadas — como eletrônica ou software — em que o setor representa uma área de aplicação estreita.

A competitividade interna em setores correlatos proporciona benefícios semelhantes. O fluxo de informação e o intercâmbio técnico aceleram o ritmo da inovação e da melhoria. O setor correlato interno também aumenta a probabilidade das empresas desenvolverem novas habilidades e se constitui em fonte de entrantes que trarão uma nova abordagem para a competição. O sucesso da Suíça no setor farmacêutico, por exemplo, resultou de êxitos internacionais anteriores na indústria de tinturas. O domínio japonês em teclados musicais eletrônicos se originou do sucesso em instrumentos acústicos, em conjunto com a forte posição em produtos eletrônicos de consumo.

## ESTRATÉGIA DA EMPRESA, ESTRUTURA E RIVALIDADE

As circunstâncias e o contexto nacionais geram fortes tendências relativas a como as empresas serão constituídas, organizadas e gerenciadas, assim como o qual será a natureza da rivalidade doméstica. Na Itália, por exemplo, os competidores internacionais bem-sucedidos geralmente são empresas de capital fechado de pequeno ou médio porte, que funcionam como grandes famílias; na Alemanha, ao contrário, elas tendem a ser muito hierarquizadas na organização e nas práticas gerenciais, e os gerentes seniores quase sempre são técnicos.

Nenhum sistema gerencial é de aplicação universal — não obstante a atual fascinação pelas técnicas gerenciais japonesas. A competitividade num setor específico decorre da convergência das práticas gerenciais e dos modelos organizacionais mais adotados no país que possui as fontes de vantagem competitiva no setor. Nos setores em que as empresas italianas são líderes mundiais — como os de iluminação, móveis, calçados, tecidos de lã e máquinas de embalagem — a estratégia de quem enfatiza o enfoque, os produtos personalizados, o marketing de nicho, a rapidez da mudança e a flexibilidade vertiginosa é compatível com a dinâmica do setor e com a natureza do sistema gerencial do país. Em contraste, o sistema gerencial alemão funciona bem em setores orientados para os aspectos técnicos e de engenharia — ótica, produtos químicos, equipamentos sofisticados — nos quais a complexidade dos produtos exige precisão na fabricação, processos de desenvolvimento cuidadosos, serviços de pós-venda e, em consequência, uma estrutura gerencial altamente disciplinada. O sucesso alemão é muito



mais raro em bens e serviços de consumo, em que a imagem de marketing e a rápida rotatividade das novas características e modelos são fatores importantes para a competição.

Os países também diferem de forma acentuada quanto aos objetivos das empresas e dos indivíduos. Os objetivos das empresas refletem as características dos mercados de capitais nacionais e as práticas de remuneração dos gerentes. Por exemplo, na Alemanha e na Suíça, onde os bancos representam uma parcela substancial dos acionistas, a maioria das ações se destina à valorização de longo prazo e raramente são negociadas. As empresas apresentam bom desempenho em setores maduros, em que são essenciais os investimentos contínuos em P&D e em novas instalações, mas os retornos às vezes são apenas moderados. Os Estados Unidos se situam no extremo oposto, com um grande pool de capital de risco, mas com intensa negociação das ações das empresas de capital aberto e forte ênfase, pelos investidores, na valorização do preço das ações em bases trimestrais ou anuais. A remuneração da gerência consiste, principalmente, em bônus anuais, vinculados aos resultados individuais. Os Estados Unidos se saem bem em setores relativamente novos, como software e biotecnologia, e naqueles em que o financiamento de novas empresas com capital próprio fomenta intensa rivalidade interna, como produtos eletrônicos especializados e serviços. No entanto, os setores mais maduros enfrentam fortes pressões que acarretam a deficiência de investimentos.

A motivação individual para trabalhar e ampliar suas qualificações também é importante para a vantagem competitiva. O talento notável é um recurso escasso na maioria dos países. O êxito de um país depende, em grande parte, do tipo de educação escolhido pelas pessoas talentosas, suas opções em termos de trabalho e seu grau de comprometimento e esforço. Os objetivos que as instituições e os valores de um país incutem nos indivíduos e nas empresas, assim como o prestígio atribuído a certos setores, orientam o fluxo de capitais e de recursos humanos — que, por sua vez, afetam de modo direto o desempenho competitivo de certos setores. Os países tendem a ser competitivos nas atividades que são objeto da admiração e da confiança das pessoas — as que dão origem aos heróis nacionais. Na Suíça, são os bancos e as empresas farmacêuticas. Em Israel, a maior vocação tem sido a agricultura e os setores relacionados com a defesa. Às vezes, é difícil distinguir entre causa e efeito. A conquista do êxito internacional aumenta o prestígio de um setor, reforçando sua vantagem.

A presença de rivais locais poderosos é um último e poderoso estímulo à criação e preservação da vantagem competitiva. Isso se aplica sobretudo aos

países pequenos, como a Suíça, onde a rivalidade entre as empresas farmacêuticas, Hoffmann-La Roche, Ciba-Geigy e Sandoz, contribui para a posição de liderança mundial do setor. Isto também acontece nos Estados Unidos, nos setores de computadores e de software. Em nenhum lugar o papel da rivalidade feroz é mais aparente do que no Japão, onde existem 112 empresas no setor de máquinas-ferramentas, 34 em semicondutores, 25 em equipamentos de som, 15 em máquinas fotográficas — de fato, em geral os números têm dois dígitos nos setores em que o Japão se vangloria da liderança mundial. (Ver o Quadro 6.1.) De todos os pontos do “diamante”, a rivalidade doméstica é, segundo se entende, o mais importante, em razão do poderoso efeito estimulante sobre os demais.

A sabedoria convencional argumenta que a competição doméstica é um desperdício: conduz à duplicação de esforços e impede que as empresas atinjam economias de escala. A “solução certa” consiste em se concentrar em um ou dois campeões nacionais, empresas com a escala e a força para enfrentar os concorrentes externos, assegurando-lhes os recursos necessários, com as bênçãos do governo. Na realidade, contudo, a maioria dos campeões nacionais não são competitivos, apesar dos elevados subsídios e da proteção do governo. Na maioria dos setores importantes, em que há apenas um rival nacional, como nos aeroespacial e de telecomunicações, o governo desempenhou um papel relevante na distorção da competição.

A eficiência estática é muito menos importante do que a melhoria dinâmica, espicaçada pela rivalidade interna, mais do que por qualquer outro fator. A rivalidade doméstica, como, de resto, qualquer rivalidade, exerce pressões sobre as empresas em direção à inovação e às melhorias. Os rivais locais empurram uns aos outros para menores custos, para a melhoria da qualidade e dos serviços e para a criação de novos produtos e processos. Mas ao contrário da rivalidade com os concorrentes externos, que tendem a ser analíticos e distantes, a rivalidade local quase sempre vai além da pura economia ou da competição empresarial, para se transformar em algo intensamente pessoal. Os concorrentes domésticos se envolvem em rixas acirradas, competem não apenas pela participação no mercado, mas também por pessoas, pela excelência técnica e, talvez o mais importante, pelo “direito à bafófia”. O êxito de um rival doméstico demonstra aos demais a possibilidade do avanço e, muitas vezes, atrai novos rivais para o setor. As empresas, em geral, atribuem o sucesso dos concorrentes externos a vantagens “injustas”. No caso de rivais domésticos, não há desculpas.

TABELA 6.1 • Número Estimado de Rivais Japoneses em Setores Selecionados

Condicionadores de ar	13
Equipamentos de som	25
Automóveis	9
Câmeras	15
Equipamentos de som para carros	12
Fibras de carbono	7
Equipamentos de Construção*	15
Copiadoras	14
Máquinas de fax	10
Computadores de grande porte	6
Guindastes	8
Máquinas-ferramentas	112
Equipamentos de microondas	5
Motocicletas	4
Instrumentos musicais	4
Computadores pessoais	16
Semicondutores	34
Máquinas de costura	20
Construção naval <sup>+</sup>	33
Siderurgia <sup>++</sup>	5 <sup>++</sup>
Fibras sintéticas	8
Aparelhos de televisão	15
Pneus para caminhões e ônibus	5
Caminhões	11
Máquinas de escrever	14
Gravadoras de videocassete	10

*Fontes:* Entrevistas de campo; *Nippon Kogyo Shinbun*, *Nippon Kogyo Nenkan*, 1987; Yano Research, *Market Share Jitan*, 1987; estimativas dos pesquisadores.

\* O número de empresas variou por área de produtos. O menor número, dez, produzia buldôzers. Quinze produziam escavadeiras, guindastes e equipamentos de pavimentação. Havia 20 empresas no setor de escavadeiras elétricas, uma área em que o Japão era particularmente forte.

<sup>+</sup> Seis empresas apresentavam níveis de produção para exportação acima de 10.000 tons por ano.

<sup>++</sup> Empresas integradas

A concentração geográfica amplifica o poder da rivalidade doméstica. Esse padrão é impressionantemente comum em todo o mundo: as empresas de ourivesaria italianas se localizam em torno de duas cidades, Arezzo e Valenza Pó; as empresas de cutelaria, em Solingen, Alemanha Ocidental, e Seki, Japão; as farmacêuticas, na Basileia, Suíça; motocicletas e instrumentos musicais, em Hamamatsu, Japão. Quanto mais localizada, mais intensa a rivalidade; e quanto mais intensa, melhor.

Outro benefício da rivalidade doméstica é a pressão pela melhoria contínua das fontes da vantagem competitiva. A presença de concorrentes domésticos anula automaticamente os tipos de vantagem provenientes da localização em determinado país — custo dos fatores, acesso aos mercados domésticos ou preferência no seu atendimento, ou custos para os concorrentes externos que exportam para o país. As empresas são compelidas a ir além desses benefícios e, como conseqüência, conquistam vantagens mais sustentáveis. Ademais, o controle mútuo decorrente da competição entre uma grande quantidade de rivais domésticos assegurará a honestidade de cada um na obtenção do apoio governamental. Portanto, é menos provável que as empresas se tornem dependentes do efeito narcotizante dos contratos governamentais e das políticas protecionistas para os setores claudicantes. Ao contrário, o setor procurará formas mais construtivas de apoio governamental, como o suporte na abertura de mercados externos, assim como investimentos em determinadas instituições educacionais ou em outros setores específicos.

Ironicamente, apenas a vigorosa competição doméstica pressiona as empresas, em última instância, a analisar os mercados globais e as retempera para neles competir com êxito. Sobretudo nas situações de economia de escala, os concorrentes locais forçam uns aos outros a olhar para fora, em direção aos mercados externos, de modo a aumentar a eficiência e a rentabilidade. E, já tendo passado pelo teste da intensa competição doméstica, as empresas revigoradas se encontram bem equipadas para vencer no exterior. Se a Digital Equipment é capaz de sustentar-se contra a IBM, a Data General, a Prime e a Hewlett-Packard, enfrentar a Siemens e a Machines Bull não parece tão apavorante.

### *O “Diamante” como um Sistema*

Cada um dos quatro atributos define um ponto no “diamante” da vantagem nacional. O impacto de um ponto em geral depende do estado dos demais. Compradores habituais não passarão para os produtos avançados, por exemplo, se a qualidade dos recursos humanos não permitir que as empresas satisfaçam às suas necessidades. As desvantagens seletivas nos fatores de produção não incitarão a motivação, a não ser que a rivalidade seja vigorosa e os objetivos da empresa demandem investimentos contínuos. No nível mais amplo, os pontos fracos em qualquer um dos determinantes refrearão o potencial de desenvolvimento e aprimoramento do setor.

Mas os pontos do “diamante” também se reforçam mutuamente: eles compõem um sistema. Dois elementos, a rivalidade doméstica e a concentração geográfica, são poderosos em especial para transformar o diamante num sistema — a rivalidade doméstica, ao promover melhorias em todos os outros determinantes, e a concentração geográfica, ao promover e intensificar a interação das quatro influências isoladas.

O papel da rivalidade doméstica ilustra a atuação do “diamante” como sistema de reforço mútuo. A acirrada rivalidade doméstica estimula o desenvolvimento de um pool exclusivo de fatores especializados, sobretudo se os rivais se localizam em uma cidade ou região: a Universidade da Califórnia, em Davis, transformou-se no principal centro mundial de pesquisa em vinicultura, atuando em estreita ligação com o setor vinífero da Califórnia. Os rivais locais ativos também promovem a demanda doméstica num setor. Nos setores de móveis e calçados, por exemplo, os consumidores italianos aprenderam a esperar maior variedade e melhor qualidade de produtos, em razão do ritmo acelerado das atividades de desenvolvimento de novos produtos, induzido pela intensa rivalidade doméstica entre centenas de empresas. A rivalidade doméstica também promove a formação de setores correlatos e de apoio. Por exemplo, o grupo de produtores japoneses de semicondutores, que detém a liderança mundial, propiciou a expansão no país do setor de equipamentos para a fabricação de seus produtos, que também exerce a liderança mundial.

Os efeitos atuam em todas as direções; às vezes, fornecedores de classe mundial se transformam em novos entrantes nos setores compradores. Ou compradores muito sofisticados ingressam no setor fornecedor, em particular quando são dotados de habilidades relevantes e atribuem a ele uma importância estratégica. Por exemplo, no caso do setor de robótica do Japão, a Matsushita e a Kawasaki, originalmente, projetavam robôs apenas para uso interno, antes de começar a vendê-los para outras empresas. Hoje, são concorrentes fortes no setor de robótica. Na Suécia, a Sandvik se deslocou do setor de aços especiais para o de brocas de rochas, e a SKF se transferiu do de aços especiais para o de esferas de rolamento.

Outro efeito da natureza sistêmica do “diamante” é o fato de os países raramente serem a base de apenas um setor competitivo; ao contrário, o “diamante” cria um ambiente que promove os aglomerados de setores competitivos que não se dispersam, de modo aleatório, por toda a economia, mas, geralmente, se interligam através de relacionamentos verticais (comprador-vendedor) ou horizontais (clientes comuns, tecnologia, canais de distribuição). Tampouco os aglomerados se espalham de forma física, ten-

dendo a se concentrar em regiões geográficas. Um setor competitivo ajuda na criação de outros, através de um processo de reforço mútuo. O poderio do Japão nos produtos eletrônicos de consumo, por exemplo, direcionou o êxito do país em semicondutores para os chips de memória e para os circuitos integrados, de ampla utilização nos produtos eletrônicos. Do mesmo modo, o sucesso em computadores laptop, em contraste com o êxito limitado em outros segmentos, reflete sua poderosa base em outros produtos compactos e portáteis e a liderança técnica em mostradores de cristal líquido, adquirida nos setores de calculadoras e relógios.

Uma vez constituído um aglomerado, todo o grupo de setores passa a se reforçar mutuamente. Os benefícios fluem para frente, para trás e de forma horizontal. A rivalidade agressiva num setor se difunde para outros no aglomerado, através de cisões, do exercício do poder de negociação e da diversificação de empresas tradicionais. As entradas no aglomerado a partir de outros setores estimula o aprimoramento, através do estímulo à diversidade nas abordagens de P&D e da maior facilidade de implementação de novas estratégias e habilidades. Através dos canais de fornecedores e dos clientes que mantêm contato com vários concorrentes, a informação flui com liberdade e a inovação se propaga com rapidez. As interconexões dentro do aglomerado, quase sempre imprevistas, levam à percepção de novas formas de competição e a novas oportunidades. O aglomerado se transforma em agente para a manutenção da diversidade e para a superação do foco introspectivo, da inércia, da inflexibilidade e da acomodação entre rivais, que retardam e bloqueiam o aprimoramento competitivo e as novas entradas.

### *O Papel do Governo*

No debate contínuo sobre a competitividade das nações, nenhum tópico engendra maiores debates ou suscita mais incompreensões do que o papel do governo. Muitos encaram o governo como um auxiliar ou promotor imprescindível dos setores, recorrendo a um conjunto de políticas, de modo a contribuir de maneira direta para o desempenho competitivo de setores estratégicos ou prioritários. Outros aderem à visão do “livre mercado”, no sentido de que o funcionamento da economia deve ser deixado a cargo da mão invisível.

Ambas as posições estão erradas. Uma e outra, atuando até o desfecho lógico, acarretariam o desgaste permanente dos recursos competitivos do país. Por um lado, os defensores da ajuda governamental aos setores eco-

nômicos com frequência propõem políticas que, na realidade, comprometeriam as empresas no longo prazo e apenas ensejariam a necessidade de mais ajuda. Por outro lado, os adeptos da menor presença governamental ignoram o papel legítimo do governo na formação do contexto e da estrutura institucional em torno das empresas e na criação de um ambiente estimulante para a conquista da vantagem competitiva por elas.

O papel apropriado do governo é o de catalisador e desafiante, consiste em encorajar — ou até mesmo impelir — as empresas a elevar suas aspirações e a galgar níveis mais altos do desempenho competitivo, ainda que o processo seja intrinsecamente desagradável e difícil. O governo não é capaz de criar setores competitivos; essa tarefa compete apenas às empresas. O governo desempenha um papel intrinsecamente parcial, que produz resultados positivos apenas quando atua em conjunto com condições subjacentes favoráveis no “diamante”. No entanto, o governo exerce um papel poderoso na transmissão e na ampliação das forças do diamante. As políticas governamentais bem-sucedidas são aquelas que criam um ambiente em que as empresas são capazes de ganhar vantagem competitiva, e não aquelas que envolvem o governo diretamente no processo, com exceção dos países que ainda se encontram no início do processo de desenvolvimento. Trata-se de um papel indireto, e não direto.

O governo japonês, em sua melhor atuação, compreende esse papel melhor do que qualquer outro — inclusive nas situações em que o país atravessa fases de desenvolvimento competitivo e em que sua função se transforma com a evolução da economia. Estimulando a demanda precoce por produtos avançados, expondo os setores econômicos à necessidade de partir para iniciativas pioneiras na fronteira tecnológica, através de projetos de cooperação simbólicos, estabelecendo preços que recompensam a qualidade e adotando outras políticas que potencializam as forças do “diamante”, o governo japonês acelera o ritmo da inovação. Mas, como os funcionários públicos de qualquer país do mundo, os burocratas japoneses, no seu pior desempenho, às vezes cometem os mesmos erros: tentam gerenciar a estrutura setorial, protegem excessivamente o mercado e cedem a pressões políticas para resguardar as empresas varejistas, agrícolas, distribuidoras e industriais da competição.

Não é difícil compreender por que tantos governos cometem com tanta frequência os mesmos erros na busca da competitividade nacional: o tempo competitivo para as empresas e o tempo político para os governos são fundamentalmente discrepantes. Em geral, a conquista da vantagem competitiva por um setor exige mais de uma década; o processo envolve o longo

aprimoramento das qualificações humanas, o investimento em produtos e processos, o desenvolvimento de aglomerados e a incursão em mercados externos. No caso da indústria automobilística japonesa, por exemplo, já nos anos 50 as empresas davam os primeiros passos ainda vacilantes em direção às exportações — mas apenas nos anos 70 conquistaram uma forte posição internacional.

Mas, em política, uma década é uma eternidade. Em conseqüência, a maioria dos governos prefere políticas que proporcionem resultados de curto prazo facilmente perceptíveis, como subsídios, proteção e incentivos a fusões e incorporações — que são aquelas que retardam a inovação. Grande parte das medidas que de fato fariam diferença são muito vagarosas e requerem muita paciência dos políticos ou, ainda pior, trazem consigo a dor imediata da primeira ferroada. A desregulamentação de um setor protegido, por exemplo, primeiro acarretará uma onda de falências e, só mais tarde, dará origem a empresas mais fortes e competitivas.

As medidas que proporcionam vantagens de custo estáticas e de curto prazo, mas que, de forma sub-reptícia, solapam a inovação e o dinamismo, representam o erro mais freqüente e comum da política industrial dos governos. Com o intuito de ajudar, é muito fácil adotar iniciativas do tipo projetos conjuntos para evitar “desperdícios” em P&D, que acabam comprometendo o dinamismo e a competição. No entanto, mesmo reduções de 10% nos custos, decorrentes das economias de escala, seriam facilmente anuladas pelas perdas inevitáveis, em termos de rapidez na melhoria dos produtos e processos e do aumento de volumes nos mercados globais, resultantes da adoção dessas políticas.

Os governos devem observar alguns princípios básicos elementares, de modo a adotar um papel apropriado no reforço da competitividade nacional: encorajar a mudança, promover a rivalidade doméstica, estimular a inovação. Algumas das abordagens específicas para orientar os países que buscam a conquista da vantagem competitiva incluem o que se segue:

## FOCO NA CRIAÇÃO DE FATORES ESPECIALIZADOS

O governo tem responsabilidades de importância crítica por fatores fundamentais, como os sistemas educacionais de nível elementar e secundário, a infra-estrutura básica, e a pesquisa em áreas de grande interesse nacional, como a assistência médica. No entanto, essas modalidades de esforços generalizados na criação de fatores raramente redundam em vantagem competitiva. Ao



contrário, os fatores que se convertem em vantagem competitiva são avançados, especializados e vinculados a setores ou a grupos de setores específicos. Mecanismos como programas de aprendizado especializado, atividades de pesquisa em universidades integradas com um determinado setor, iniciativas de associações comerciais e, mais importante, investimentos privados de empresas, geram os fatores que desencadearão a vantagem competitiva.

## EVITAR A INTERVENÇÃO NOS MERCADOS DOS FATORES E NOS MERCADOS MONETÁRIOS

Ao intervir nos mercados dos fatores e nos mercados monetários, os governos são movidos pela expectativa de reduzir os custos dos fatores e sustentar taxas de câmbio favoráveis que ajudariam as empresas a competir com maior eficácia nos mercados internacionais. Experiências em todo o mundo indicam que essas políticas — como a desvalorização do dólar na administração Reagan — geralmente são contraproducentes, atuando contra o aprimoramento do setor e a busca de vantagens competitivas mais duradouras.

A situação contrastante do Japão é sobretudo elucidativa, embora a Alemanha e a Suíça tenham passado por experiências semelhantes. Ao longo dos últimos vinte anos, os japoneses foram abalados pela repentina desvalorização monetária de Nixon, por dois choques do petróleo e, mais recentemente, pelo choque do iene — impactos que forçaram as empresas japonesas a ampliar sua vantagem competitiva. A idéia não é que os governos adotem políticas que, deliberadamente, aumentem os custos dos fatores ou a taxa de câmbio. No entanto, quando as forças do mercado os elevam, os governos devem resistir à tentação de provocar baixas artificiais.

## APLICAR NORMAS RIGOROSAS SOBRE PRODUTOS, SEGURANÇA E MEIO AMBIENTE

A severa regulamentação governamental é capaz de promover a vantagem competitiva, ao estimular e melhorar o nível da demanda interna. Normas rigorosas sobre o desempenho e segurança dos produtos e sobre o impacto ambiental pressionam as empresas a aprimorar a qualidade, desenvolver a tecnologia e oferecer produtos e serviços com características que correspondam às demandas sociais e dos consumidores. O abrandamento das normas, por maior que seja a tentação, é contraproducente.

Ao se antecipar a normas que se difundirão no mercado global, a severa regulamentação governamental proporciona às empresas um ponto de partida de importância primordial no desenvolvimento de produtos e serviços valiosos em qualquer lugar. As rigorosas normas suecas sobre proteção ambiental promoveram a vantagem competitiva em muitos setores. A Atlas Copco, por exemplo, produz compressores silenciosos que podem ser usados em densas áreas urbanas, com o mínimo de transtorno para os residentes. No entanto, o rigor das normas deve ser conciliado com um processo regulatório dinâmico que não absorva recursos nem provoque emperramentos.

### RESTRINGIR AO MÁXIMO A COOPERAÇÃO ENTRE SETORES RIVAIS

Atualmente, a moda mais difundida em termos de política global na arena competitiva é a ênfase na pesquisa cooperativa e nos consórcios setoriais. Com base na crença de que a pesquisa independente por parte dos rivais é desperdício e duplicação, de que os esforços cooperativos proporcionam economias de escala e de que as empresas individuais tendem a subinvestir em P&D por serem incapazes de usufruir de todos os benefícios, os governos aderiram à idéia da promoção de formas mais diretas de cooperação. Nos Estados Unidos, as leis de defesa da concorrência foram modificadas de modo a permitir maior cooperação em P&D; na Europa, os megaprojetos, como o ESPRIT, na área de tecnologia da informação, reúnem empresas de vários países. Por trás de boa parte desse pensamento encontra-se o fascínio dos governos ocidentais — ainda que distorcido por profunda incompreensão — em relação aos vários projetos de pesquisa cooperativa patrocinados pelo Ministério da Indústria e do Comércio Exterior do Japão (MITI), que parecem ter contribuído para a ascensão competitiva do país.

Mas um exame mais cuidadoso dos projetos cooperativos japoneses sugerem uma história diferente. As empresas japonesas participam dos projetos do MITI para manter boas relações com o órgão, para preservar a imagem corporativa e para se proteger contra o risco de que os concorrentes aufram vantagens com o projeto — motivos sobretudo defensivos. Elas raramente contribuem com seus melhores cientistas e engenheiros para projetos cooperativos e quase sempre dedicam muito mais recursos às próprias pesquisas particulares nos mesmos campos. Em geral, o governo entra apenas com uma contribuição financeira modesta para o projeto.

O verdadeiro valor da pesquisa cooperativa japonesa consiste em sinalizar a importância das áreas técnicas emergentes e estimular a pesquisa exclusiva das empresas. Os projetos cooperativos induzem à exploração de novos campos e impulsionam os investimentos internos em P&D, pois as empresas sabem que estão sendo observadas pelos rivais internos.

Sob condições limitadas, a pesquisa cooperativa às vezes se mostra benéfica. Os projetos devem concentrar-se em áreas de pesquisa básica sobre produtos e processos, e não em assuntos intimamente relacionados com as fontes de vantagem exclusiva de uma empresa. É importante que representem apenas uma pequena parcela de todo o programa de pesquisa da empresa num determinado campo. A pesquisa cooperativa deve ser apenas indireta, canalizada através de organizações independentes, com possibilidade de acesso à maioria dos participantes do setor. Estruturas organizacionais, como laboratórios universitários e centros de excelência, reduzem os problemas gerenciais e minimizam os riscos de rivalidade. Por fim, os projetos cooperativos mais proveitosos geralmente envolvem campos que permeiam vários setores e que exigem substanciais investimentos em P&D.

## PROMOVER OBJETIVOS QUE CONDUZAM A INVESTIMENTOS SUSTENTADOS

Os governos desempenham um papel vital na formulação dos objetivos dos investidores, gerentes e empregados, através de políticas em várias áreas. Por exemplo, a regulamentação dos mercados de capitais modelam os incentivos dos investidores e, por sua vez, os objetivos das empresas. Os governos devem estabelecer a meta de encorajar os investimentos sustentados em qualificações humanas, em inovação e ativos físicos. Talvez, as ferramentas mais importantes para elevar a taxa de investimentos sustentados no setor sejam os incentivos fiscais para ganhos de capital de longo prazo (cinco ou mais anos) apenas para novos investimentos em capital próprio das empresas. Os incentivos para os ganhos de capital de longo prazo talvez devam ser aplicados a fundos de pensão e a outros investidores atualmente não sujeitos à tributação, que hoje têm poucas razões para não participar de operações de curto prazo.

## DESREGULAMENTAÇÃO DA CONCORRÊNCIA

A regulamentação da concorrência, através de políticas como a preservação de situações de monopólio, o controle da entrada nos setores ou a fixação de preços, apresenta duas conseqüências muito negativas: inibe a rivalidade e a inovação, à medida que as empresas se concentram no relacionamento com os reguladores e na proteção das atuais posições; e torna o setor menos dinâmico e desejável, como comprador ou fornecedor. No entanto, a desregulamentação e a privatização em si não são bem-sucedidas sem uma rivalidade doméstica vigorosa — o que requer, como corolário, uma política forte e consistente de defesa da concorrência.

## APLICAR POLÍTICAS INTERNAS VIGOROSAS DE DEFESA DA CONCORRÊNCIA

Uma severa política de defesa da concorrência — sobretudo no caso de fusões e incorporações horizontais, alianças e comportamentos de conluio — é fundamental para a inovação. Embora esteja na moda recomendar fusões, incorporações e alianças em nome da globalização e do desenvolvimento de campeões nacionais, essas iniciativas geralmente comprometem a criação da vantagem competitiva. A verdadeira competitividade nacional exige que os governos restrinjam as operações de fusão e incorporação, as aquisições e as alianças que envolvam líderes setoriais. Ademais, as mesmas normas referentes às fusões, incorporações e alianças devem aplicar-se tanto às empresas domésticas como às estrangeiras. Finalmente, as políticas governamentais precisam favorecer as novas entradas em relação às aquisições, tanto de empresas nacionais como internacionais. No entanto, é importante que não se imponham restrições à aquisição de pequenas empresas em setores correlatos quando a iniciativa promover a transferência de habilidades que, em última instância, são capazes de criar a vantagem competitiva.

## EVITAR A INGERÊNCIA NA COMERCIALIZAÇÃO

A ingerência na comercialização representa uma tendência crescente e perigosa para evitar as seqüelas da competitividade nacional. Acordos de segmentação do mercado, entendimentos para restrições voluntárias e outros mecanismos que estabelecem metas quantitativas de divisão do mercado

são perigosos, ineficazes e, em geral, acarretam enormes custos para os consumidores. Em vez de promover a inovação nos setores econômicos do país, a ingerência na comercialização garante uma parcela do mercado para empresas ineficientes.

As políticas comerciais do governo devem buscar o acesso aos mercados abertos em todos os países estrangeiros e, para serem eficazes, não podem ser um mero instrumento passivo, limitando-se a reagir às queixas ou atuar apenas nos setores capazes de congregiar suficiente influência política; não podem demandar uma longa história de mazelas e tampouco servir apenas aos setores em dificuldades. Ao contrário, as políticas comerciais devem procurar abrir os mercados nos locais onde o país desfrute de vantagem competitiva e dispensar um tratamento ativo aos setores emergentes e aos problemas incipientes.

Sempre que se deparar com uma barreira comercial em outro país, o governo deve concentrar os recursos no desmantelamento dos obstáculos e não na regulamentação das importações e exportações. No caso do Japão, por exemplo, as pressões para acelerar o rápido crescimento das importações de manufaturados são uma abordagem mais eficaz do que a adoção da ingerência comercial. Políticas compensatórias que punam as empresas por práticas comerciais desleais são preferíveis ao regime de imposição de quotas. Outras ferramentas de importância crescente para a abertura dos mercados são as restrições que impedem os investimentos das empresas dos países ofensores em aquisições ou instalações de produção no país anfitrião — não permitindo, assim, que o país desleal aproveite a vantagem para estabelecer uma nova cabeça-de-ponte imune a sanções.

No entanto, quaisquer dessas soluções às vezes são um tiro pela culatra. É praticamente impossível manipular antídotos para práticas comerciais desleais que não comprometam os incentivos à inovação e às exportações por parte das empresas domésticas e não prejudiquem os compradores do mercado interno. O objetivo do tratamento deve consistir em ajustes que permitam a própria supressão da terapia.

### *A Agenda das Empresas*

Em última instância, apenas as próprias empresas são capazes de conquistar e sustentar a vantagem competitiva. Para tanto, é preciso que atuem a partir dos fundamentos já descritos. Sobretudo, é importante que reconheçam o papel central da inovação — e a verdade pouco confortável de que a inovação emana

da pressão e do desafio. A inovação exige liderança na criação de um ambiente dinâmico e desafiador, liderança esta que deve estar alerta para as sedutoras rotas de fuga, que parecem constituir trajetórias para a vantagem competitiva mas que, na realidade, nada mais são do que atalhos para o fracasso. Por exemplo, é tentador confiar nos projetos cooperativos de pesquisa e desenvolvimento para reduzir os custos e os riscos da pesquisa. Mas esses projetos dispersam a atenção e os recursos da empresa em relação aos esforços de pesquisa exclusivos e praticamente eliminam as perspectivas de efetiva inovação.

A vantagem competitiva deriva da liderança que explora e amplifica as forças do “diamante” para promover e melhorar a inovação. Aqui estão alguns dos tipos de política empresarial que potencializarão esse esforço:

### CRIAR PRESSÕES PARA A INOVAÇÃO

A empresa deve buscar, e não evitar, as pressões e os desafios. Parte da estratégia consiste em se beneficiar do ambiente do próprio país, de modo a criar o ímpeto para a inovação. Para tanto, ela dispõe das alternativas de vender para os compradores e distribuidores mais sofisticados e exigentes; procurar os compradores com as necessidades mais difíceis; estabelecer normas internas que superem os obstáculos regulatórios ou padrões de produtos mais exigentes; selecionar os fornecedores mais avançados; e tratar os funcionários como colaboradores permanentes, para estimular a melhoria das habilidades e da produtividade.

### PROCURAR COMO MOTIVAÇÃO OS CONCORRENTES MAIS CAPAZES

Para estimular a mudança organizacional, os concorrentes capazes e os rivais perigosos devem ser encarados como inimigos comuns. Os melhores gerentes sempre atuam com cautela, respeitando e estudando os concorrentes. Para manter o dinamismo, as empresas devem transformar o confronto com os desafios em parte das normas organizacionais. Por exemplo, o lobby contra padrões de produtos mais rigorosos sinaliza que a liderança da empresa está imbuída de aspirações decrescentes. As empresas que valorizam a estabilidade, os clientes obedientes, os fornecedores dependentes e os concorrentes soníferos estão fazendo uma conclamação à inércia e, em última instância, ao fracasso.

## ESTABELEECER SISTEMAS DE ADVERTÊNCIA ANTECIPADA

Os sinais de advertência antecipada se transformam nas vantagens do precursor. As empresas devem adotar medidas que ajudem a detectar os indícios de mudança e a reagir com base nas primeiras pistas, de modo a dar um salto sobre a competição. Por exemplo, identificar e conquistar como clientes os que apresentarem as necessidades mais avançadas; investigar todos os novos compradores e distribuidores emergentes; encontrar mercados cujas regulamentações prenunciem as normas emergentes em outras localidades; trazer pessoas de fora para a equipe gerencial; e manter relacionamentos contínuos com os centros de pesquisa e com os mananciais de pessoas talentosas.

## MELHORAR O DIAMANTE NACIONAL

As empresas têm um interesse vital em transformar o ambiente dos mercados internos na melhor plataforma para o êxito internacional. Parte de sua responsabilidade consiste em desempenhar um papel ativo na formação de aglomerados e em trabalhar com os compradores, fornecedores e distribuidores domésticos, para ajudá-los a aprimorar e a ampliar a própria vantagem competitiva. Com o objetivo de melhorar a demanda interna, por exemplo, os fabricantes japoneses de instrumentos musicais, liderados pela Yamaha, Dawai e Suzuki, criaram escolas de música. Do mesmo modo, as empresas são capazes de estimular e apoiar fornecedores locais de importantes insumos especializados — inclusive encorajando-os a competir em termos globais. A solidez e a força do aglomerado nacional apenas acelerará a velocidade de inovação e de aprimoramento da própria empresa.

Em quase todos os setores competitivos bem-sucedidos, as principais empresas também adotam medidas explícitas para criar fatores especializados, como recursos humanos, conhecimento científico ou infra-estrutura. Em setores como roupas de lã, ladrilhos de cerâmica e equipamentos de iluminação, as associações industriais italianas investem em informações sobre o mercado, tecnologias de processamento e infra-estrutura comum. As empresas também são capazes de acelerar a inovação, localizando sedes e outras operações críticas junto a concentrações de compradores sofisticados, fornecedores importantes ou mecanismos de criação de fatores especializados, como universidades e laboratórios.

## FOMENTAR A RIVALIDADE DOMÉSTICA

Para competir no âmbito global, a empresa necessita de rivais domésticos capazes e de vigorosa rivalidade no mercado interno. Atualmente, sobretudo nos Estados Unidos e na Europa, os gerentes estão acostumados a se queixar da competição excessiva e a defender fusões, incorporações e aquisições que produzam as esperadas economias de escala e massa crítica. As queixas são naturais, mas a argumentação é totalmente falha. A acirrada rivalidade doméstica gera a vantagem competitiva sustentada. Ademais, é preferível crescer no mercado internacional do que dominar o mercado doméstico. Na hipótese de aquisições, a opção por uma empresa estrangeira, capaz de acelerar a globalização e suplementar as vantagens ou compensar as desvantagens do mercado interno, é geralmente muito melhor do que a fusão com um grande concorrente interno.

## GLOBALIZAR PARA APROVEITAR AS VANTAGENS SELETIVAS EM OUTROS PAÍSES

Na busca de estratégias “globais”, muitas empresas estão abandonando o diamante doméstico. Sem dúvida, a adoção de uma perspectiva global é importante para a criação da vantagem competitiva. Mas a dependência em relação a atividades externas que substituam os recursos internos é sempre uma solução secundária. A inovação como meio para a compensação de desvantagens em fatores locais é preferível à terceirização, o desenvolvimento de fornecedores e compradores domésticos é melhor do que depender exclusivamente de fornecedores e compradores externos. A não ser que os pilares críticos da competitividade estejam presentes no mercado interno, as empresas não sustentarão a vantagem competitiva no longo prazo. O objetivo deve consistir em melhorar os recursos internos, de modo que as atividades externas sejam apenas seletivas e suplementares em relação à vantagem competitiva geral.

A abordagem correta da globalização consiste em explorar, de forma seletiva, as fontes de vantagem nos “diamantes” de outros países. Por exemplo, a identificação de compradores sofisticados em outros países ajuda as empresas a compreenderem diferentes necessidades e cria pressões que estimularão ritmos de inovação mais acelerados. Além disso, por mais favorável que seja o “diamante” doméstico, importantes estudos se encontram em andamento em outros países. Para se beneficiar das pesquisas externas, as



empresas precisam dispor de pessoas altamente qualificadas em bases no exterior e desenvolver programas científicos confiáveis. Para a obtenção de algum retorno dos empreendimentos de pesquisa no exterior, devem permitir o acesso às próprias idéias — com base no reconhecimento de que a vantagem competitiva resulta da melhoria contínua, e não da proteção dos segredos de hoje.

### RECORRER A ALIANÇAS APENAS DE FORMA SELETIVA

As alianças com empresas estrangeiras se transformaram em mais uma moda e panacéia gerencial: representam uma solução tentadora para os problemas das empresas que almejam as vantagens de empreendimentos estrangeiros ou, ainda, a proteção contra riscos, sem abrir mão da independência. Na realidade, contudo, embora capazes de proporcionar benefícios seletivos, as alianças sempre impõem custos expressivos: envolvem a coordenação de duas operações separadas, a reconciliação de objetivos com uma entidade independente, a criação de um concorrente e a renúncia a lucros. Em última instância, esses custos transformam a maioria das alianças em mecanismos transitórios de curto prazo, ao invés de relacionamentos estáveis de longo prazo.

Mais importante, as alianças, como estratégia ampla, apenas asseguram a mediocridade da empresa, e não a liderança internacional. Nenhuma empresa pode depender de outra, como entidade externa e autônoma, para o fornecimento de recursos e ativos que constituem o cerne de sua vantagem competitiva. As alianças são melhor utilizadas como ferramentas seletivas às quais se recorre em bases temporárias ou para o desenvolvimento de atividades não essenciais.

### LOCALIZAR A BASE DOMÉSTICA PARA SUSTENTAR A VANTAGEM COMPETITIVA

Entre as decisões mais importantes das empresas multinacionais, encontra-se a escolha do país onde localizar a base doméstica para cada negócio distinto. As empresas podem ter diversas bases domésticas para diferentes negócios ou segmentos. Em última instância, a vantagem competitiva é gerada na base doméstica onde se estabelece a estratégia, se desenvolvem os produtos essenciais e as tecnologias do processo e se constitui a massa crítica

de produção. As circunstâncias do país em que se situa a base doméstica devem sustentar a inovação, do contrário a empresa não disporá de outra alternativa senão realizá-la em outro país que estimule a inovação e proporcione o melhor ambiente para a competitividade global. Não há medidas: a equipe gerencial também precisa transferir-se para a nova base doméstica.

### *O Papel da Liderança*

Muitas empresas e gerentes de alto nível vêm de forma errada a natureza da competição e o verdadeiro escopo de suas atribuições quando se concentram na melhoria do desempenho financeiro, nas reivindicações de apoio governamental, na busca da estabilidade e na redução do risco através de alianças, fusões e incorporações.

As realidades competitivas de hoje exigem liderança. Os líderes acreditam na mudança, energizam suas empresas em busca da inovação contínua, reconhecem a importância do país como parte integrante do êxito competitivo e trabalham para seu aprimoramento. Mais importante, os líderes reconhecem a necessidade das pressões e dos desafios. Como estão dispostos a encorajar políticas e regulamentações adequadas e dolorosas, frequentemente recebem o título de "estadistas", embora poucos se vejam nessas condições. Estão preparados para sacrificar a vida fácil pela dificuldade e, em última instância, pela vantagem competitiva sustentada. Esse deve ser o objetivo, tanto para os países como para as empresas, não apenas sobreviver, mas conquistar a competitividade internacional.

E não somente uma vez, mas continuamente.