



Revista Científica Hermes

E-ISSN: 2175-0556

hermes@fipen.edu.br

Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa  
Brasil

Barbosa da Silva, Ana Valéria; Serralvo, Francisco Antonio; Romaro, Paulo  
COMPETITIVIDADE DA AMÉRICA LATINA–UM ES TUDO À LUZ DO MODELO  
PORTERIANO

Revista Científica Hermes, vol. 15, enero-junio, 2016, pp. 198-221

Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa  
Brasil, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477656007010>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# COMPETITIVIDADE DA AMÉRICA LATINA – UM ESTUDO À LUZ DO MODELO PORTERIANO

## COMPETITIVENESS IN LATIN AMERICA – A STUDY FROM PORTER’S MODEL

**Recebido: 03/10/2015 – Aprovado: 01/04/2016 – Publicado: 01/06/2015**

**Processo de Avaliação: Double Blind Review**

Ana Valéria Barbosa da Silva<sup>1</sup>

Mestranda em Administração – PUC-SP (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo)

Francisco Antonio Serralvo<sup>2</sup>

Professor Doutor do Programa de Mestrado em Administração da PUC-SP (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo)

Paulo Romaro

Mestre em Administração e Professor da PUC-SP (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo)<sup>3</sup>

### RESUMO

O objetivo deste artigo é explorar o modelo de Diamante Nacional de Porter. Começamos fazendo uma análise crítica ao conceito de competitividade implícito no modelo. A partir desse conceito, exploramos, de forma crítica, os quatro componentes que formam o diamante de Porter, tendo como objetivo entender suas limitações. Ao analisar três dos principais modelos existentes de ranqueamento de países e cidades, com base em três dos modelos mais conhecidos: o *Global Competitiveness Index* (GCI), o *World Competitiveness Yearbook*

---

<sup>1</sup> Autor para correspondência: PUC-SP – R. Monte Alegre, 984 – Perdizes, São Paulo – SP, Brasil. E-mail: valeriasalvador@ig.com.br

<sup>2</sup> E-mail para correspondência: serralvo@pucsp.br

<sup>3</sup> E-mail para correspondência: promaro@pucsp.br



(WCY) e o Índice de Competitividade Urbana (ICUR), pode-se verificar o nível de aderência dos três *rankings* ao modelo de Porter. Por fim, procuramos analisar os fatores que mais se destacam como sendo “de sucesso” ou “de fracasso” em cidades da América Latina.

Palavras-chave: Porter. Vantagem competitiva. Internacionalização. América Latina.

## **ABSTRACT**

This article aims to explore Porter's National Diamond model. It begins with a critical analysis of the competitiveness concept applied by Porter's model. Starting from the competitiveness model we are able to explore the four components that give shape to the Diamond and also to critically evaluate Porter's model in order to understand its limitations. After that we analyzed the existing ranking models of countries and cities using the GCI – *Global competitiveness index*, the WCY – *World Competitiveness Yearbook*, and the ICUR – *Urban Competitiveness Index*, checking how those three rankings grip to Porter's model. At last we analyzed the most outstanding factors “of success” or “failure” in Latin American cities.

Key-words: Porter. Competitive advantage. Internationalization. Latin America.



## 1 INTRODUÇÃO

Nos dias de atuais, países das diferentes partes do globo e com economias diversas querem atrair empresas investidoras internacionais utilizando, para isso, estratégias com diversos graus de assertividade que vão desde a participação institucional em feiras internacionais, suportes financeiros, apoios logísticos, vantagens tributárias a suporte em P&D.

A expectativa da maioria dos governantes, economistas e políticos é que a vinda de empresas estrangeiras possa resultar na ampliação de empregos diretos e indiretos, na criação ou expansão de empresas nacionais participantes da cadeia produtiva nos locais onde a empresa estrangeira venha a se instalar, no aumento de arrecadação de tributos, no desenvolvimento tecnológico e na geração de riquezas. Em economias em desenvolvimento e com baixa poupança, como as da América Latina, este mecanismo de atração de investidores internacionais aparentemente se torna ainda mais indispensável. Por outro lado, as empresas estrangeiras buscam um ambiente propício para aportar seus empreendimentos. Este ambiente ideal é constituído de uma série de fatores relevantes que as atraem ou não.

O modelo de Porter, em certa medida, constitui-se em um manual no qual estão elencados fatores-chave e bem-sucedidos, que despertam grande interesse por parte das empresas. Portanto, ao desenvolvê-los, os países tornam-se mais aptos para receber investimentos estrangeiros e, desse modo, o país e as empresas saem vencedores deste processo.

Nessa perspectiva, observa-se que, nas últimas décadas, a maioria dos países da América Latina tem passado por inúmeras reformas que vão de um processo de redemocratização (mesmo que mantido por instituições ainda muito frágeis para garantir uma democracia plena) ao controle da inflação e uma tentativa de desenvolver políticas públicas mais claras; no quesito tecnologia e qualificação da mão de obra, os investimentos vêm aumentando, embora sejam ainda pequenos e desconexos.

Apesar de, aparentemente, os países da América Latina enquadrarem-se no modelo porteriano, em busca de se tornar atrativos ao capital estrangeiro, na realidade não existe um consenso sobre sua efetividade. O processo de integração das economias nacionais, chamado de globalização, tem sido alvo de apaixonadas discussões sobre quem se beneficia com este fenômeno e quais as vantagens e desvantagens efetivamente alcançadas por empresas e países.



Em um cenário em que fica clara a necessidade de investimentos estrangeiros há, porém, uma desconfiança quanto à execução simples de um “receituário pronto” tornar ainda mais importante o papel do Estado como indutor do processo de atrair capital estrangeiro. O Estado, no entanto, pode se servir de várias estratégias e os resultados de cada uma delas não serão os mesmos para os países.

O objetivo quase que comum entre os países da região é o de reverter os constantes ciclos viciosos existentes em suas economias para um ciclo virtuoso utilizando, como estratégia, a entrada de capital estrangeiro como um meio que possa trazer tecnologias e ajudar a economia local a ter uma inserção em uma posição mais integrada e menos subordinada na economia internacional (SAWAYA, 2006).

Não vem sendo adotada uma política única pelos países da região. Cada país vem tentando implantar um modelo que seja ideal para suas condições específicas. Alguns países que já têm certo grau de industrialização tentam participar da economia internacional integrando-se nas longas cadeias produtivas internacionalizadas e com maior valor agregado de seus produtos e serviços, o que exige um determinado conhecimento de tecnologia. Estes países procuram ampliar a pauta de exportações fugindo de ser apenas um exportador de *commodities*. Outros países pouco, ou quase nada, industrializados, contentam-se em participar da economia internacional com a abertura de seus recursos naturais e de seu mercado consumidor para empresas estrangeiras. A queda de braço entre os interesses dos Estados, das empresas estrangeiras e do capital financeiro gera um atrito constante e a necessidade de negociações permanentes. Os países deveriam procurar negociar de modo a aumentar o valor agregado a ser produzido no país, que não se deixe de utilizar as empresas nacionais na cadeia produtiva onde estão se inserindo as empresas multinacionais. Outro objetivo é que a tecnologia importada seja espalhada para as empresas nacionais. Por outro lado, o Estado deve garantir um ambiente hospedeiro favorável para as empresas multinacionais, por meio de uma estratégia “ganha-ganha”.



## 2 INTERNACIONALIZAÇÃO, ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE EM PORTER

A internacionalização é um fenômeno histórico em que se destaca de forma relevante dentro do capitalismo a integração de todos os mercados. Na história recente do capitalismo podemos destacar duas etapas nas quais se processa a unificação do mercado global. Em um primeiro estágio, durante o pós-guerra, com as empresas buscando fontes de recursos e novos mercados para seus produtos e serviços originando as primeiras grandes teorias sobre as multinacionais e o mercado internacional. Em um segundo momento, no final do século XX, com intenso movimento de liberalização da economia internacional, quando a logística internacional, a tecnologia de informação e os sistemas de comunicação diminuíram as distâncias, propiciando que fosse veiculado um discurso liberalizante do mercado com uma menor participação do Estado. Este discurso foi trabalhado nas academias e nos centros de poder – tendo como seus maiores expoentes políticos: Thatcher e Reagan – culminando com o Consenso de Washington. Essa segunda onda liderada pelo capital financeiro permitiu um movimento de internacionalização de empresas, sob a égide do capital financeiro, chamada de globalização ou mundialização (CHESNAIS, 1994). “Estamos surfando nesta segunda onda” que tem características próprias e que a diferenciam da primeira onda de internacionalização do pós-guerra.

A crítica a Porter pode ser inicializada a partir deste ponto, pois sua análise (PORTER, 1993) tem enfoque positivista e está ancorada na internacionalização como um fenômeno a-histórico. Com base no que houve de comum no processo de internacionalização do pós-guerra, focado, portanto, nas necessidades impostas na época para as empresas e as nações, Porter estabelece como elementos centrais de sua análise, algumas variáveis de grande importância no pós-guerra, por exemplo, a busca por mão de obra abundante e barata.

Embora sejam variáveis importantes, já perderam parte de sua relevância histórica. Hoje é mais importante o mercado que os insumos. Aktouf (2002) se utiliza dessa visão a-histórica para explicar as estratégias genéricas porterianas. Porter (1996a; 1996b) construiu sua teoria sobre competitividade de forma aderente ao modelo econômico neoliberal propagado pelo Consenso de Washington que estava sendo forjado no mesmo período. Em seu âmago, ele parte da ideia de que o que é bom para as empresas é bom para os países, portanto, atrair



empresas é sempre um bom negócio. Uma espécie de “mão invisível” está implícita em seu modelo. Aktouf (2002) formaliza sua crítica:

Porter postula, implicitamente, como todos os economistas ortodoxos, que a acumulação e a produção de riquezas podem ser infinitas, e que a organização da sociedade que a acompanha – capitalista, definitivamente dominada pelas finanças, industrializada e neoliberal – é um constante progresso que cabe ser generalizado a todos, para a felicidade de todos (AKTOUF, 2002, p. 46).

Implicitamente a esta ideia, tem-se a de mercado em equilíbrio que só é possível de se achar em teoria, vide o prêmio Nobel de Gérard Debreu: “[...] nada permite afirmar que os mecanismos de oferta e demanda possam conduzir ‘naturalmente’ ao equilíbrio” (DEBREU, 1966, p. 13).

Além das posições anteriores, podemos avaliar alguns pontos relevantes na teoria de Porter que merecem uma análise crítica, entre elas a motivação para a internacionalização, a competitividade e, por fim, o seu modelo de caráter positivo-normativo, o Diamante Nacional. O conceito de competitividade em Porter (1993, p. 16) é um tanto quanto difuso: “Mais grave ainda do que a falta de consenso sobre o conceito de competitividade, é o fato de não haver nenhuma teoria amplamente aceita para explicá-la”. Para o autor, o processo de internacionalização das empresas foi e tem sido utilizado, do ponto de vista das empresas, como ferramenta estratégica tanto para ampliação de mercados e receitas, como para redução de custos de produção. De outro lado, as nações beneficiam-se ao atrair empresas para seu território porque estas ajudam a gerar empregos e melhoram a arrecadação, além de aumentar a competitividade de alguns setores da economia. Portanto, os governos devem atrair empresas dentro do seu escopo estratégico propiciando ambientes favoráveis para instalação de empresas.

A vantagem competitiva de uma nação a ser buscada pelas empresas, segundo Porter (1993), é baseada em diferenciais criados no ambiente hospedeiro nacional que permitem às empresas obter resultados significativamente elevados. As empresas utilizam-se de uma análise estrutural do ambiente, com a identificação das ameaças e oportunidades proporcionadas por este para promover escolhas racionais de um conjunto de ações e de posicionamento



estratégico em relação aos concorrentes. Ou seja, o modelo de Porter parte do pressuposto de que a atração de empresas é sempre boa para o país e para a empresa. Apenas os países podem ser mais atrativos ou menos atrativos como hospedeiros das empresas. Portanto, eles devem procurar atender ao maior número de quesitos para trazer o investimento estrangeiro. Neste modelo não há objeções quanto ao recebimento de empresas multinacionais por um país. Para contrapor esta visão de Porter, citamos, à guisa de exemplo, dois autores que trataram do assunto em diferentes momentos. Kregel (2008, p. 115) descreveu que “[...] as políticas destinadas a atrair investimentos transnacionais servem apenas para manter inalterada a grande dificuldade enfrentada pelos países em desenvolvimento: o alto conteúdo importado dos investimentos e exportações”. Urquidí (1962, p. 47), por sua vez, aponta que:

Um outro ponto a ser lembrado é que o país que recebe capitais estrangeiros incorre em dívidas que devem ser amortizadas com juros ou dividendos. Portanto, o país sede deve aceitar os recursos externos caso possa utilizá-los para fazer avançar seu desenvolvimento e melhorar seu balanço de pagamentos futuro. O capital estrangeiro deve fazer uma contribuição positiva para o crescimento do país, criando, através do aumento das exportações ou da redução das importações, os meios com os quais amortizar e pagar os juros dos empréstimos passados.

O modelo porteriano não faz diferenciação sobre as condições em que se encontram os países e as empresas, considerando os objetivos e as estratégias dos países e das empresas como congruentes sempre. Na sua descrição a-histórica, normativa e com base no neoliberalismo econômico, Porter (1996b, p. 35) define: “A competitividade de uma nação depende da capacidade de seus setores industriais para inovar e modernizar. As empresas ganham vantagem contra os melhores concorrentes do mundo devido a pressões e desafios”. Esse argumento complementa a definição inicial de vantagem competitiva encontrada em Porter (1996b, p. 3): “A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar [...]”. E acrescenta (PORTER, 1996b, p. 3): “A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável”.





Ainda conforme Porter (1993), a capacidade para inovar das empresas traz a vantagem competitiva de suas nações que adquirem um papel mais importante, criado e sustentado por meio de processos localizados. Fica ressaltada aqui a importância dada pelo autor ao ambiente do país hospedeiro no desenvolvimento da economia e na internacionalização das empresas.

O surgimento de mercados globais e a intensa competição fornecem ao ambiente interno dos países um papel decisivo para o sucesso em alguns setores de negócios. Essa competição é definida por Porter (1993) como uma das mais poderosas forças que afetam as empresas, pois o que antes era obstáculo, com a expansão das fronteiras econômicas e comerciais, hoje não é mais, como as diferenças culturais e de valores, os idiomas e as estruturas econômicas.

Destaca-se ainda o papel das inovações dado por Porter (2009); para ele, nos mercados internacionais as inovações que trazem vantagens competitivas, antecipam necessidades como uma percepção de novas oportunidades. Uma nação com diferentes formas de competir e diferentes circunstâncias pode ser uma ferramenta estratégica importante para as organizações que, para objetivar o sucesso, devem pensar em criatividade, inovação, dinamismo e desafios. Porter (2009) ainda reforça que há diferenças nos padrões de competitividade em cada país e que nenhum conseguirá ser competitivo em todos ou até mesmo na maioria dos setores e que o sucesso das nações, em alguns setores, advém de ambientes internos favoráveis, dinâmicos, avançados e desafiadores.

Nesse sentido é que Porter (1993) descreve o “Diamante da Vantagem Nacional”, constituído por quatro campos que se traduziriam como principais condições de diferenciação: Fatores, Demanda, Setores Industriais Correlatos e de Apoio e Estratégia, Estrutura e Rivalidade das Firms.

As condições de Fatores fazem referência aos fatores de produção, mão de obra habilitada e infraestrutura necessária, ou seja, estão relacionadas aos insumos básicos necessários para a indústria. De modo geral, lembramos muito das matérias-primas, que já tiveram um peso maior na decisão das empresas em se instalarem em determinado país. Mas vale a pena lembrar que sem mão de obra qualificada e infraestrutura o país pode se desabilitar a receber plantas industriais de empresas estrangeiras.

As condições de Demanda tratam do mercado para os produtos; em nosso trabalho este é um dos aspectos que mais se destacam, dado que nas últimas duas décadas a evolução do mercado de consumo nos países da América Latina cresceu substancialmente com o



surgimento de uma nova classe média, fenômeno quase generalizado nos países da América do Sul.

A condição denominada Setores Industriais Correlatos e de Apoio trata da presença ou não de indústrias de fornecedores e outros setores correlatos que sejam internacionalmente competitivos. Quando as empresas aportam nos países necessitam que haja uma série de outras empresas que a suportem, ou seja, existe a necessidade de um setor já constituído do ponto do suporte técnico e de mercado. Nesse quesito, também vale um ajuste em relação ao modelo de Porter, as empresas entrantes, geralmente, trazem consigo seus fornecedores mundiais, já testados e aprovados por elas. Em consequência, muitas das empresas locais ou são vendidas para os fornecedores internacionais que participam da cadeia ou mingam e somem. Países mais industrializados da América Latina vêm nos últimos anos sofrendo com uma desindustrialização crescente, que afetou mais as empresas nacionais. A maior parte do comércio internacional é realizada intraempresa, ou seja, entre as subsidiárias espalhadas pelo globo, não necessitando, assim, de tantos parceiros locais.

Por fim, a condição classificada como Estratégia, Estrutura e Rivalidade das Firms, para Porter, busca diagnosticar como as empresas são criadas, gerenciadas e qual é a natureza da rivalidade interna, pois alguns setores têm uma concorrência predatória e outros uma concorrência colaborativa. Compõem-se, assim, as quatro condições de diferenciação; um sistema que se inter-relaciona e se retroalimenta.

A princípio, o modelo Diamante identifica os motivos que levam determinados locais a se sobressaírem na competição internacional, sendo escolhidos como novas bases domésticas, trazendo vantagem competitiva tanto para a empresa quanto para o país (DE MORAES; DE OLIVEIRA; KOVACS, 2008).

Michael Porter, a despeito de imenso reconhecimento e contribuição, sendo considerado um grande representante da Escola do Posicionamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010) é questionado por outros autores de equitativo reconhecimento internacional como Henry Mintzberg, Omar Aktouf, entre outros, por embasar suas teorias em mercados perfeitos nos quais todos os membros estão atuando de maneira quase uniforme. Mintzberg et al. (2010) qualifica a visão de Porter como limitante e restritiva com um modelo embasado em previsibilidade e determinismo com relações claras de causa e efeito em uma visão reducionista. Acrescenta-se a crítica de que Porter (1996b) tem ações separadas do pensamento em que o foco se baseia apenas nos itens econômicos e quantificáveis,



esquecendo os aspectos não quantificáveis em um processo não interativo reduzido a uma fórmula ou metodologia com uma lista de condições (MINTZBERG et al., 2010).

Aktouf (2002) mostra-se ainda mais incisivo em relação ao modelo porteriano. Em seu artigo “Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Porter”, o autor enumera todos os pontos que considera refutáveis. Focando o modelo do Diamante Nacional, Aktouf (2002) alega que vantagem competitiva se tornou um dogma, um modelo que foi desenvolvido sem experiência verdadeira no mundo corporativo, sem embasamento nas teorias e estudos econômicos com um pensamento reducionista da mesma maneira como analisou Mintzberg et al. (2010) e com erros graves ideológicos, epistemológicos e metodológicos. No campo econômico, Aktouf (2002, p. 45) aponta:

[...] mas é possível denunciarmos uma falta de nuances e considerações em relação a outras teorias que apontam para as “deseconomias de escala”, as barreiras de toda espécie – tarifárias, tarifárias escondidas ou não tarifárias – entre nações, mesmo consideradas em estado de “livre comércio”.

Aktouf (2002) aponta que o modelo perde a validade, entre outros fatores, pelo fato de Porter (1993) ter desenvolvido seu estudo sobre as nações com base em pesquisas realizadas dez anos antes e considera o mercado um ambiente de regras conhecidas, ético, transparente, sem conflito de interesses, sem potências financeiras, sem corrupção e igualitário.

### **3 A ÁGORA**

Ao trabalhar com países, Porter perde a oportunidade de destacar a importância das localidades, que têm características únicas e que são lugares onde as sociedades se constituem e as possibilidades se concretizam. Pensemos no Vale do Silício e toda a revolução tecnológica das últimas décadas em que não há como dissociar das cidades da região que hospedam universidades e centros de pesquisa tecnológica de altíssima qualidade com uma atmosfera de inovação e empreendedorismo. Também não podemos nos esquecer das



indispensáveis fontes de financiamento disponíveis, não sendo esse cenário uniforme em todos os Estados Unidos. A hospedagem de empreendedores, pesquisadores e produtores se dá em um ambiente que propicia as vantagens competitivas descritas por Porter (2009), que teve como foco as nações, nas quais a dimensão local/regional tem uma importância menos reconhecida.

Faz muito tempo que a importância das cidades e metrópoles se destaca em contrapartida aos países. A ágora dos negócios não está vinculada a um país, mas a que condições as cidades se submetem para se fazer e liderar negócios. O entendimento da dimensão local e de sua importância na geração e atração de investimentos internacionais e locais que venham a se concentrar em torno de um projeto ou de um mercado potencial é de suma importância, como destacam os estudiosos de *clusters*.

Na última década, o desenvolvimento na América Latina de um mercado consumidor consistente, além da função histórica de fornecedor de *commodities* e outros insumos de baixo valor agregado, tornou a América Latina uma região de interesse, pelo menos prospectivo, de diversas multinacionais. Com a crise global de 2008, essa condição ficou mais destacada, pelo fato de o nível de intensidade das consequências da crise na América Latina ter sido menor que nos países da Europa e da América do Norte como resultado, inclusive, de políticas econômicas anticíclicas e de situações fiscais, monetárias e de crédito mais sólidas que em períodos anteriores.

Utilizando fontes de pesquisa secundárias, buscou-se traçar um perfil das cidades latino-americanas, em que foram encontrados fatores de sucesso e limitadores para o desenvolvimento das estratégias de internacionalização por intermédio da atratividade de negócios internacionalizados. Procurou-se entender por que algumas localidades se destacam por meio da identificação de fatores que as tornam mais competitivas em um ambiente globalizado e cheio de incertezas.

Greenspan (2013, p. 24) destaca “[...] que o valor da produção depende da localização conveniente dos bens e da velocidade com que a informação sobre os preços, taxas de juros e de câmbio é disponibilizada aos produtores”.

Segundo Govindarajan e Gupta (2001), o crescente número de países adotando a ideologia do mercado livre, o avanço nas comunicações, as novas oportunidades de mercado, a abertura das fronteiras comerciais, a ampliação de investimentos e a transferência de tecnologia são as forças que impulsionam a globalização e a internacionalização das empresas. Da mesma



maneira, Keegan, Prentice e Soler (1997) esclarecem que, ao identificar novas oportunidades em qualquer lugar do mundo, os concorrentes globais mudam ou ampliam suas bases. Para Porter (2009), uma abordagem verdadeiramente global pode levar uma empresa a implantar produções e instalações em outros países buscando se beneficiar de níveis salariais inferiores à sua sede. Aqui, vale exemplificar a descrição das etapas que já descrevemos. A busca de mão de obra qualificada e barata levou as primeiras montadoras a aportar no Brasil, no pós-guerra, concentrando-se na região do ABC paulista. Para ganhar ou melhorar o acesso a mercados e/ou ainda para obter vantagem tecnológica, da mesma forma Govindarajan e Gupta (2001) descrevem que com as novas tendências, os administradores tomam decisões que resultam em maiores fluxos internacionais de capital, de bens e/ou de conhecimento.

A decisão sobre produtos, mercados, modo de entrada e velocidade de expansão envolve a adoção de uma estratégia global em oposição a uma estratégia doméstica, conforme afirma Porter (2009). Já segundo Dunning (1980; 1991), os fatores que influenciam a escolha do modo de entrada no mercado internacional são as vantagens de propriedade, as vantagens locais e as vantagens de internalização. Outros autores como Sharma e Erramilli (2004) relacionam como variáveis que impulsionaram essas decisões estratégicas as probabilidades de estabelecimento da vantagem competitiva nas operações de produção e de marketing em um novo país. Essas variáveis interagem com o ambiente nacional do país estrangeiro no qual podem estar as fontes de superioridade e sucesso nas operações estrangeiras (PORTER, 2009).

#### **4 O PAPEL DOS ESTADOS**

Segundo Porter, o papel dos governos na internacionalização pode se traduzir ao dar forma a uma estrutura que propicia um ambiente atraente, de desenvolvimento, que estimula a vantagem competitiva, configurando um papel indireto de estímulo e criação. Porém, não de parte do processo operacional em si, com um desempenho que não pode ser estático, já que precisa acompanhar o dinamismo do mercado e que se exercita, entre outras medidas, por meio da criação de fatores especializados como: educação, programas de aprendizagem, pesquisas específicas de universidades e infraestrutura; além de as regulamentações de



qualidade, mercados de capitais e a não interferência no sistema cambial também serem essenciais, com um trato específico com as barreiras comerciais, lei *antitrust* e similares (PORTER, 1993).

Claramente, Porter tem uma visão liberal do papel do Estado na Economia. Chang (2004) e Mazzucato (2014) demonstram que o papel do Estado vai muito além do descrito por Porter, indo desde uma participação mais direta na economia até uma regulamentação e orientação de onde investir. Os exemplos dos próprios países desenvolvidos, em seus estágios iniciais, quanto dos países emergentes asiáticos, no pós-guerra, apontam para um papel do Estado de forma mais empreendedora e para o fato de que não há uma forma única de desenvolver uma economia.

## 5 RANKINGS INTERNACIONAIS E SUAS METODOLOGIAS

Este estudo exploratório, por meio de uma análise qualitativa, procurou por um lado, avaliar a aderência das metodologias utilizadas nos *rankings* ICUR, GCI e WCY com a visão porteriana.

DIMENSÃO	
Quadro Social e Político – 15%	Governança política, institucional, segurança, sociais e segurança jurídica
Configuração e Dinamismo Econômico – 25%	Criação de riqueza, atração de investimentos, estabilidade econômica, caracterização de mercados de bens, trabalho e financeiro
Serviços Prestados às Empresas – 10%	Custo de instalação e sistema de negócios, qualidade e acesso à informação com telefonia e Internet, serviços bancários, qualidade institucional e os governos locais
Serviços Executivos – 10%	Custo, qualidade de vida, acesso aos serviços bancários, qualidade dos serviços básicos como educação, hospitais, hotéis e restaurantes
Infraestrutura Física e Conectividade – 10%	Qualidade da terra, do mar e do ar, mobilidade de pessoas e carga, indicadores de investimento e desenvolvimento de infraestrutura pública e privada
Capital Humano – 10%	Disponibilidade de mão de obra qualificada local, educação universitária relacionada ao capital de negócios e inovação
Sustentabilidade Ambiental – 5%	Qualidade dos recursos naturais, saúde das cidades, poluição, transportes públicos limpos, impacto estimado do cenário ambiental das cidades
Poder das Marcas – 15%	Pesquisa sobre negócios e qualidade de vida das cidades

Quadro 1 – COMPOSIÇÃO ICUR.

Fonte: Elaborado pelos autores. Fonte dos dados: AméricaEconomía, 2015.



O ICUR – Índice de Competitividade Urbana – é uma ferramenta composta por oito dimensões que ajudam a ordenar as cidades estudadas de modo decrescente com relação à capacidade e ao potencial de negócios.

O GCI – *Global Competitiveness Index*, elaborado pelo *World Economic Forum* – WEF, constitui-se da compilação de dados privados e públicos de doze categorias que consolidam a imagem de competitividade de cada um dos países. Este ranking analisa dados de 148 países em uma pesquisa feita a partir da combinação de dados estatísticos nacionais e internacionais, coletados de executivos, buscando avaliar as condições oferecidas pelos países. Sua divulgação é anual.

PILARES	
Competitividade – 60%	(1) Instituições, (2) Infraestrutura, (3) Ambiente macroeconômico, (4) Saúde e educação primária
Eficiência – 35%	(5) Educação superior e capacitação, (6) Eficiência do mercado de bens (7) Eficiência do mercado de trabalho, (8) Desempenho do mercado financeiro, (9) Prontidão tecnológica, (10) Tamanho do mercado
Inovação e sofisticação dos negócios – 5%	(11) Inovação, (12) Sofisticação dos negócios

Quadro 2 – COMPOSIÇÃO GCI.

Fonte: Elaborado pelos autores. Fonte dos dados: *World Economic Forum*, 2015.

O WCY – *World Competitiveness Yearbook*, elaborado pelo IMD – *Institute for Management Development* –, é considerado o mais renomado e abrangente guia sobre competitividade no Mercado mundial com publicações desde 1989; avalia as condições de competitividade de 60 países. A metodologia aplicada na mensuração dos resultados utiliza dois grupos de indicadores, divididos em quatro pilares competitivos. Os indicadores econômicos dizem respeito ao ano anterior ao lançamento do relatório, já os indicadores provenientes da pesquisa de opinião com executivos, permitem identificar como a competitividade é percebida pelos empresários e se aproximam da realidade do ano em que a pesquisa é lançada.

PILARES COMPETITIVOS	
<i>Performance</i> Econômica	Economia doméstica/ Comércio internacional/ Investimento internacional/ Emprego/ Preços
Eficiência do Governo	Finanças públicas/ Política fiscal/ Estrutura institucional /Legislação dos negócios/ Estrutura social
Eficiência dos Negócios	Produtividade e eficiência/ Mercado de trabalho/ Finanças/ Práticas gerenciais/ Atitudes e valores
Infraestrutura	Básica/Tecnológica/Científica/ Saúde e meio ambiente/ Educação

Quadro 3 – COMPOSIÇÃO WCY.

Fonte: Elaborado pelos autores. Fonte:

Baseado no site: IMD, 2015.

Os rankings, mesmo sendo amplamente aceitos, apresentam limitações conforme apontado por Araújo (2008), que critica, entre outros fatores, o fato de serem atribuídos os mesmos pesos para os dados (*hard data*) como balança comercial, crescimento econômico, desemprego, entre outros; e para os dados extraídos das entrevistas com executivos (dados *soft data*).

O autor esclarece que fica difícil sintetizar a competitividade de um país composto por organizações com diferentes estratégias em um *score*, como apresentado pelo GCI e o WCY, os quais, em sua avaliação, são “sintéticos e estáticos” (ARAÚJO, 2008).

## 6 INTERNACIONALIZAÇÃO NA AMÉRICA LATINA

Ao falar de América Latina, podemos citar como diferenciais positivos os acessos às reservas naturais de óleo e gás e a consolidação de políticas de integração de energia entre países como Brasil, Venezuela, Argentina e Cuba (FLEURY; FLEURY, 2011). Os autores citam, por outro lado, como fator negativo, as instabilidades políticas e econômicas e destacam ainda que cada país na América Latina apresenta vantagens específicas para sustentar a internacionalização.

No estudo para publicação do Ranking Global 2014 – GCI (*Global Competitiveness Index*), autores apontam que os países mais competitivos são os que oferecem condições para que as





empresas tenham sucesso por meio do crescimento da economia, fornecimento de boa infraestrutura, desenvolvimento tecnológico e eficiência, tanto do governo como das próprias empresas. Xavier Sala i Martín (apud GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT, 2014, p. 11), que participa da referida publicação, afirma:

O Índice de Competitividade Global fornece uma visão sobre as tendências de longo prazo que estão moldando a competitividade das economias mundiais. Nesse sentido, acreditamos que ele oferece uma visão útil das áreas principais nas quais os países devem agir, se eles querem otimizar a produtividade que irá determinar seu futuro econômico global.

Pode-se citar, especificamente para o Brasil, como fatores negativos: a deterioração nas condições macroeconômicas, a complexidade do sistema tributário, a legislação trabalhista, as taxas de juros elevadas, a falta de simplificação nos marcos regulatórios e a infraestrutura defasada. Ainda para o país, favorece o ranking de emprego, o de consumo de famílias e o de atração de investimentos estrangeiros.

Ao falar de América Latina, o estudo aponta para uma estagnação em relação a 2012 com o Chile liderando o ranking com grande pontuação, por causa de um cenário macroeconômico e ganhando pontuação positiva na cidade de Porto Rico (Costa Rica), apesar de ter os mesmos fatores negativos, no quesito infraestrutura. A despeito dessa liderança, Chile, Equador e Colômbia são países que se utilizam da estratégia de escritórios de prospecção de negócios para alavancar a atração de empresas estrangeiras, inclusive brasileiras, para dentro de suas fronteiras. Já Brasil, Argentina e Venezuela destacam-se nas quedas que foram atribuídas a quadros críticos nos fatores institucionais e macroeconômicos, acrescentando para a Argentina outro destaque negativo na queda e nas condições para gerar inovação e sustentabilidade para um ambiente de negócios sofisticado. Este último destaque argentino pode ser exemplificado com o prejuízo de relações com a estratégia de internacionalização, com a saída da Vale do Rio Doce, em 2013, do projeto de construção de uma mina de potássio (Rio Colorado) que empregava 4,5 mil trabalhadores e estava orçado em 11 bilhões de dólares. Esse foi um dos negócios que o país perdeu, entre outros (CARBONARI, 2013). A mesma publicação indica que os países latino-americanos priorizam atrair investimentos em mineração, indústria pesada, energia, infraestrutura e agronegócio.



Voltando ao Ranking Global 2014, muito à frente do Brasil que ainda é visto como um país em potencial, estão o Panamá, que apresenta como pontos negativos a força de trabalho sem instrução, a burocracia e os altos índices de corrupção; e o México, que tem como grandes desafios a luta contra corrupção, crimes, narcotráfico e burocracia. Já no *World Competitiveness Yearbook* – WCY, o Brasil tem um destaque negativo relevante por ser o quarto ano consecutivo com queda de posições em um total de dezesseis em quatro anos.

No pilar desempenho da economia brasileira, a indicação é de que a competitividade da economia esteja sendo impactada pelo aumento significativo de preços e pela baixa participação do Brasil no comércio internacional. “É fruto do declínio das exportações para mercados tradicionais como Argentina, União Europeia e Estados Unidos, e do aumento das importações de produtos industriais provenientes principalmente da China e de outros países asiáticos”, avalia Carlos Arruda ao comentar o Ranking 2014. Favorável ao Brasil, o tamanho da sua economia continua entre as maiores do mundo. Apesar da queda relativa em 2014, o tamanho da economia doméstica, a atração de investimentos diretos e o emprego são dados de destaque para o Brasil. Estes resultados positivos são significativos, mas, sozinhos, já não sustentam o crescimento do sétimo maior PIB do mundo. O Dinamismo da Economia e as Atitudes Abertas e Positivas tiveram destaque nas respostas e são considerados pelos entrevistados os fatores mais atrativos do Brasil. Por outro lado, a Competência do Governo e a Regulação Tributária são os piores avaliados.

Em outro ranking elaborado pela revista britânica *The Economist* (2013), temos uma avaliação da competitividade de 120 cidades no mundo em que são analisadas a capacidade de atrair capital, os negócios, os talentos e os turistas além também dos desafios ambientais, do caráter cultural e social, entre outros aspectos.

Em 2013, São Paulo destacou-se com a maior evolução em relação a 2012 e ainda foi apontada como a cidade que será a mais competitiva em 2025 da América Latina. Essa evolução foi atribuída a potencial econômico, maturidade financeira, caráter institucional, capital humano, facilidade de acesso, transportes marítimos, infraestrutura de telecomunicações e baixo risco de desastres naturais. De acordo com as previsões, São Paulo ficará à frente de Santiago, Cidade do Panamá, Buenos Aires e Cidade do México até 2025, em razão da sua força econômica, que mesmo assim fica prejudicada como consequência de anos de políticas econômicas equivocadas e pelo fechamento do Brasil no Mercosul, segundo afirmação da Revista.



Além de São Paulo, as cidades do Rio de Janeiro e de Porto Alegre também se encontram dentro dos quinze centros urbanos com maior crescimento em competitividade em relação a 2012.

Em 2013, isso foi destacado com a publicação do Índice de Abertura de Mercados elaborado pela CCI (Câmara de Comércio Internacional), que avaliou 75 países, analisando políticas comerciais, abertura para investimentos estrangeiros (IED), infraestrutura para importações e exportações e infraestrutura para o comércio; quando o Brasil foi apontado como o país mais protecionista do G20 (grupo das maiores economias desenvolvidas e emergentes) e no qual perdeu pontos nas políticas comerciais, entre outros fatores, ficou também abaixo da média internacional.

Esse protecionismo em conjunto com a falta de infraestrutura física, explica as causas da ineficiência produtiva que reduziram a participação do Mercosul no cenário internacional (LARRAÑAGA, 2002), além da imposição de tarifas acima da média, que também é apontada como fator de impacto negativo pela CCI.

Em uma entrevista para Carbonari (IN REVISTA PIB, 2013), o então vice-presidente do Banco Mundial, Otaviano Canuto, apontou como um dos fatores de perda de competitividade brasileira o grau de fechamento do setor de serviços, assim como as regulações e barreiras de entrada, entre outros aspectos. Essa avaliação contrapõe-se ao Relatório de Investimento Mundial de 2013, no qual o Brasil era apontado em quinto lugar por multinacionais para investimentos futuros até 2014.

Na revista *América Economía*, temos a divulgação do Índice de Competitividade Urbana (ICUR) que mostra o ranking das 50 melhores cidades para fazer negócios na América Latina, sintetizando as variáveis que as empresas e seus executivos consideram quando vão instalar seus negócios em uma cidade. Podemos citar: indicadores de estrutura macroeconômica, político-social, liberdade para se fazer negócios, Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), governabilidade, serviços corporativos e pessoais, conectividade física e capital intelectual. Um novo indicador foi incorporado a este ranking, o da sustentabilidade ambiental. Este leva em consideração as emissões de gases de efeito estufa, a presença de áreas verdes, a competitividade energética e a percepção da população sobre as medidas ambientais para preservar a cidade. No ranking das 50 principais cidades latino-americanas em 2013, é a cidade de São Paulo que aparece em primeiro lugar acompanhada por mais onze cidades brasileiras.



Já no ranking divulgado em agosto de 2014, que incluiu Miami, as cidades brasileiras apresentaram queda, provavelmente decorrente da desaceleração econômica, além de redução em quesitos como serviços a executivos que identifica o Brasil como um país caro e perigoso em comparação a vizinhos latino-americanos. As cidades São Paulo e Porto Alegre refletiram esses fatores em suas quedas de posição no Ranking 2014. Além disso, um novo item de avaliação, que mede o volume de pesquisas divulgadas em revistas indexadas ISI, também colocou o Brasil em posição negativa.

No Ranking 2014, os destaques positivos são as cidades de Miami e Porto Rico que refletem a recuperação econômica nos Estados Unidos. Também se destaca a cidade de Bogotá – que subiu para o sexto lugar após um longo período de estagnação, refletindo melhorias significativas nas dimensões poder de marca, capital humano e infraestrutura. Outras cidades colombianas foram destacadas, o que nos leva a concluir que há um forte investimento e uma agenda de competitividade estruturada por parte da Colômbia, assim como há nas cidades equatorianas, que também merecem destaque como reflexo do crescimento econômico, melhora no capital humano e na infraestrutura.

Voltando ao Brasil, um dos fatores analisados e que pontuam negativamente as cidades brasileiras é o Índice de Desempenho Ambiental da Yale de 2014. A sustentabilidade será cada dia mais importante na tomada de decisão das empresas e pessoas. Investimentos no país nos setores de informática, biotecnologia, saúde, entre outros, já consideram a gestão ambiental e social fator decisório em muitos casos. Empresas e seus executivos investem onde podem reunir um maior número de oportunidades para as pessoas e seus negócios. Muitas vezes, dependendo do tipo de produto, o local ajuda na boa imagem para a empresa.

O acréscimo do fator “sustentabilidade” vem reforçar a necessidade de destacar a competitividade das cidades, já que lá estão as pessoas. Em suma, o Ranking 2014 demonstrou que ainda faltam infraestrutura, capital humano, serviços públicos de qualidade, entre outros aspectos de grande importância.



## 7 CONCLUSÃO

Ao analisar o modelo de Porter (1993; 1996a; 1996b; 2009), podemos concluir que, embora muito utilizado, quase como um manual, ele carece de um enfoque histórico em que se dê ênfase a novos elementos e circunstâncias específicas de cada localidade. O conceito implícito de competitividade necessita de uma análise mais profunda. Dá-se a impressão de que a única função do Estado é a de atrair o maior número de investimentos sem qualificá-los. Parece-nos claro que a realidade da internacionalização, enquanto estratégia, tanto para organizações quanto para países e cidades, é inegável e que hoje falar de internacionalização com fusões, aquisições, alianças, *joint-ventures*, parcerias estratégicas, é quase lugar-comum. Para as nações, o investimento estrangeiro pode trazer uma melhoria na produtividade – gerando benefícios para a economia –, e fomentar uma especialização em setores eleitos como prioritários para o desenvolvimento. Há que se ressaltar que, por outro aspecto, esse mesmo investimento pode trazer vulnerabilidade e, em vez de globalização, teríamos a desnacionalização (GONÇALVES, 1999).

Um modelo normativo, ainda que se pretenda ser apenas um manual, deveria se manter atualizado, inserindo em seu contexto novas abordagens. Identificamos essas divergências ao comparar com os itens utilizados nas pesquisas para o GCI e o WCY, em que Porter dá forte ênfase às Condições de Fatores como mão de obra, insumos e infraestrutura necessária, mas não aborda, ou dá pouca importância, a temas atuais como sustentabilidade, inovação e sofisticação de negócios.

A análise dos principais rankings atuais demonstrou-nos que importantes cidades – e países – da América Latina ainda têm um longo caminho a percorrer em termos de atratividade de empresas estrangeiras. Porém, cada uma delas se encontra em situação diferenciada umas das outras. A corrida pela atração de capital estrangeiro a qualquer custo, sem uma análise crítica, poderá significar a aquisição de um cavalo de Troia, ou seja, atrair recursos que custem mais que os benefícios auferidos para a economia e a sociedade local.

Cabe ressaltar a ágora, ou seja, a despeito das dificuldades das nações, algumas cidades se destacam positivamente, apresentando um nível de competitividade diferenciado em relação a seu país, sendo a cidade de São Paulo e o Brasil exemplos significativos dessa discrepância.



Como crítica final, podemos considerar o modelo de Diamante Nacional de Porter um manual desatualizado de análise de competitividade de países e cidades.



## REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 3, p. 43-53, 2002.

AMÉRICA ECONOMÍA. Disponível em: <http://rankings.americaeconomia.com/>. Acesso realizado em 2015.

ARAÚJO, B. C. Medidas para competitividade: fundamentos, críticas e abordagens alternativas. **Revista Economia & Tecnologia**, v. 4, n. 1, 2008.

CARBONARI, F. 2013. Adiós muchachos. **Revista PIB – Presença Internacional do Brasil**. Disponível em: <[http://www.revistapib.com.br/noticias\\_visualizar.php?id=1065](http://www.revistapib.com.br/noticias_visualizar.php?id=1065)> Acesso realizado em 2015.

CHANG, H.-J. **Retirar la escalera**. La estrategia del desarrollo en perspectiva histórica. Espanha, Madri: Catarata, 2004.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Editora Xamã, 1994.

DE MORAES, W. F.; DE OLIVEIRA, B. R. B.; KOVACS, É. P. Teorias de internacionalização e aplicação em países emergentes: uma análise crítica. **Internext**, v. 1, n. 1, p. 221-242, 2008.

DEBREU, G. **General equilibrium theory**. Inglaterra, Cheltenham: E. Elgar, 1966.

DUNNING, J. H. Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of international business studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

\_\_\_\_\_. The eclectic paradigm of international production. In: PITELIS, C. N.; SUGDEN, R. (eds.). **The Nature of the Transnational Firm**, London: Routledge, 1991. p. 116-36.



FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Brazilian multinationals: competences for internationalization**. New York: Cambridge University Press, 2011.

GONÇALVES, R. **Globalização e desnacionalização**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

GOVINDARAJAN, V.; GUPTA, A. K. Fixando uma direção no novo ambiente global. In: **Dominando os mercados globais: o seu guia para a globalização**. São Paulo: Makron, 2001.

GREENSPAN, A. **O mapa e o território: risco, natureza humana e o futuro das previsões**. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2013.

IMD. Real World. Real Learning. **IMD World Competitiveness Center**. Disponível em: <[www.imd.org/wcc/research-metodology](http://www.imd.org/wcc/research-metodology)>. Acesso realizado em 2015.

KEEGAN, W. J.; PRENTICE, E. F.; SOLER, D. C. **Marketing global**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1997.

KREGEL, J. Há alternativas para as estratégias de desenvolvimento da América Latina? In: DOS SANTOS, T.; MARTINS, C. E.; BRUCKMANN, M. (Orgs.). **Países emergentes e os novos caminhos da modernidade**. Brasília: Unesco, 2008. p. 95-130.

LARRAÑAGA, F. A. **Desenvolvimento econômico no Cone Sul: o sistema logístico sub-regional**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

MAZZUCATO, M. **O Estado Empreendedor**. Desmascarando o mito do setor público vs. setor privado. São Paulo: Portifólio Penguin, 2014.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. São Paulo: Bookman, 2010.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.





\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1996a.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996b.

\_\_\_\_\_. **Competição:** estratégias competitivas essenciais. Edição rev. e amp. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

SAWAYA, R. **Subordinação consentida.** Capital multinacional no processo de acumulação da América Latina e Brasil. São Paulo: Editora Anna Blume; Fapesp, 2006.

SHARMA, V. M.; ERRAMILLI, M. K. Resource-based explanation of entry mode choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 12, n. 1, p. 1-18, 2004.

URQUIDI, V. L. **The challenge of development in Latin America.** Nova York: Praeger, v. 55, n. ½, mar. 1962.

WORLD ECONOMIC FORUM. Disponível em: < <https://www.weforum.org/> > Acesso realizado em 2015.

