

Os sete erros dos países em desenvolvimento

Um estudo conduzido por sete anos mostra quais são os padrões que impedem a criação e distribuição de riqueza e como corrigi-los. Por Michael Fairbanks e Stace Lindsay

No livro *A Vantagem Competitiva das Nações*, Michael Porter desenvolveu o tema das fontes de riqueza em uma economia global moderna. Sua análise, baseada em uma pesquisa realizada em dez países industrializados, indica que a riqueza é resultado da produtividade e o aumento desta depende da melhora das estratégias empresariais e da qualidade do ambiente de negócios.

Nos países em desenvolvimento, porém, os mecanismos que regem a concorrência não serviram para criar riqueza para a maioria de seus cidadãos. Suas importantes vantagens comparativas, como recursos naturais, mão-de-obra barata e fertilidade do solo contribuíram, em vez disso, para perpetuar a pobreza. A partir desse diagnóstico, Michael Fairbanks e Stace Lindsay identificaram sete padrões de erros que freiam o desenvolvimento de países da América Latina, África, Oriente Médio e Leste Europeu e uma estratégia para corrigi-los, traçada a partir de três escolhas, de vantagem, alcance e tecnologia. O estudo levou mais de sete anos e foi transformado no livro *Plowing the Sea – Nurturing the Hidden Sources of Growth in the Developing World* (Arando o Mar – Nutrindo as Fontes Ocultas do Crescimento no Mundo em Desenvolvimento), ainda não lançado no Brasil. HSM MANAGEMENT destaca nesta edição seus aspectos importantes.

São sete os padrões de condutas não-competitivas dos países em desenvolvimento:

Erro 1: superdependência dos fatores básicos de vantagem

Michael Porter afirma que estão destinados à pobreza os países que, em suas estratégias de exportação, dependem exclusivamente de vantagens comparativas – como matérias-primas, localização, clima, mão-de-obra barata.

Isso é ainda mais verdade em uma economia globalizada e gera três problemas para a criação de riqueza e a capacidade competitiva. Primeiro, talvez existam outros países com melhores recursos naturais, ou que consigam produzir o mesmo a custo mais baixo. Segundo, a concorrência de outros países que operam sobre a mesma base de baixos custos e recursos naturais baratos resulta apenas em uma pressão para manter

■ Michael Fairbanks e Stace Lindsay são diretores da Monitor, firma de consultoria em estratégia global fundada por Michael Porter e sediada em Cambridge, Massachusetts, EUA. Publicaram seu livro pela editora Harvard Business School Press.



Lorenzo Amegual

os salários baixos – consequentemente, os trabalhadores médios não podem desfrutar os benefícios do crescimento. Terceiro, se os países exportam seus recursos naturais com um câmbio desvalorizado, há uma perda dupla: os recursos se esgotam, e os consumidores de países ricos, que poderiam pagar mais por esses produtos, são “subsidiados”.

Erro 2: desconhecimento dos consumidores

O desenvolvimento por si só não pode ocorrer separadamente dos mecanismos da economia de mercado. Para compreender como competir em uma economia aberta depois de terem ficado protegidos durante décadas, os países em desenvolvimento devem começar por um ponto fundamental: decidir a que clientes se dirigir e como atendê-los da melhor forma. É preciso obter informações sobre os consumidores

Deve-se levar em conta a relatividade das vantagens comparativas: talvez existam outros países com melhores recursos naturais

e usá-las de modo eficiente para poder competir em escala global.

Os executivos dos países em desenvolvimento costumam se queixar de sua incapacidade de competir, que atribuem ao fato de estarem no assim chamado Terceiro Mundo. Contudo, “os consumidores estão cada vez mais cegos com relação à origem dos produtos”, pois “o que realmente importa é se estes satisfazem às necessidades básicas dos clientes”, segundo Fairbanks e Lindsay. Isso significa escolher o que

fazer e o que deixar para lá, e é fundamental na hora de os clientes escolherem o produto.

Erro 3: desconhecimento da própria posição competitiva

Embora pareça óbvio, antes de fazer uma escolha estratégica, tanto as empresas como o governo devem saber como se encontram em relação à concorrência. Entretanto, a experiência dos países em desenvolvimento indica o contrário, e muitas vezes decisões vitais não

levam em consideração esse aspecto.

As empresas que não avaliam sua posição com relação à concorrência estão sujeitas ao fracasso. Os governos que compreendem isso podem ajudar as empresas a fazer escolhas mais acertadas. A falta de conhecimento sobre a posição relativa pode resultar em três problemas:

a) A comunicação que leva ao diálogo produtivo tanto entre empresários como entre setor privado e governo torna-se difícil.

Gasta-se mais tempo com lobbies do que com o aprendizado.

b) Há uma tendência de fazer escolhas sem contar com as informações necessárias, com base apenas em um entendimento insuficiente das capacidades relativas. Isso leva à tomada de posições em setores pouco atraentes do mercado que,

além disso, não conseguem se sustentar durante muito tempo.

c) Há uma grande vulnerabilidade com relação à concorrência.

Erro 4: falta de integração

Nos países em desenvolvimento, os produtores não conseguiram obter vantagens na distribuição de produtos e costumam se apoiar nos esquemas das multinacionais. Isso significa que não realizaram uma integração progressiva de seus negócios, perdendo considerável vantagem competitiva e a possibilidade de chegar mais perto do consumidor final.

A integração não significa posse, mas pode ocorrer por meio de associações, cooperação ou redes eletrônicas. A Benetton é pioneira na integração progressiva. Com pontos-de-venda em todo o mundo, essa empresa italiana tem uma rede de informações que lhe permite transmitir dados de clientes finais

Modelos de pensamento

Os modelos de pensamento sobre criação e distribuição de riqueza arraigados nos líderes empresariais de um país também ajudam a explicar sua conduta competitiva. Romper com eles é importante para ampliar as possibilidades de crescimento da economia. Uma pesquisa realizada com empresários na Venezuela identificou cinco grupos de líderes de acordo com seu pensamento:

1 Os sócios frustrados (29% do total). Caracterizam-se por apoiar uma sólida associação dos empresários privados com o governo e, ao mesmo, por ter profunda desconfiança na capacidade do governo de levar adiante suas obrigações.

2 Os parcialmente satisfeitos (20%). Para este grupo, o governo deve ser o ator principal nas decisões econômicas e sociais do país. Relativamente contentes com o *status quo*, são pessimistas sobre suas possibilidades de competir. Tradicionais e hierárquicos, não crêem que as empresas sejam responsáveis por melhorar a situação.

3 Os que buscam um árbitro (20%). É o segmento tradicionalmente chamado de protecionista. Busca que o governo estabeleça as regras do jogo, é isolacionista e pede tratamento preferencial para as empresas locais. São os menos satisfeitos com os esforços em prol da competitividade.

4 Os auto-suficientes (13%). No extremo oposto dos que buscam um árbitro, estes rejeitam qualquer tipo de intervenção do governo na economia, até mesmo na esfera tecnológica, e são pessimistas. Não são considerados muito progressistas em suas idéias sobre competitividade e criação de riqueza.

5 Os abertos ao comércio (13%). Opõem-se a qualquer tipo de regulamentação e apóiam a mudança e a inovação. Crêem que as reformas econômicas ainda não avançaram o suficiente e gostariam de ver mais empresas estrangeiras participando da economia do país. É o grupo mais otimista e o que mais acredita nos funcionários para competir.

para as fábricas. Assim, a segmentação de clientes e o planejamento estratégico se desenvolvem com maior rapidez que a da concorrência. E essa integração ocorre através das informações e não com a posse de toda a cadeia de produção.

Contudo, costumam surgir três obstáculos:

a) Incapacidade de satisfazer as necessidades dos canais de distribuição.

Um exemplo: os produtores de suco de frutas da Colômbia. No início da década de 90, eles decidiram passar de exportadores ocasionais a fornecedores de sucos exóticos para os consumidores finais. Isto é, quiseram trocar a dependência em relação a uma indústria baseada em matérias-primas por um segmento que oferecia maior valor agregado. Porém, na Colômbia a produção é caótica, e geralmente ocorrem problemas de abastecimento. Além disso, as plantações estão muito dispersas geograficamente, o que resulta em altos custos de transporte, atrasos e danos às frutas. Isso tudo faz com que as empresas colombianas tenham dificuldades no momento de garantir preço, qualidade e abastecimento a seus produtos.

Os países em desenvolvimento devem começar por um ponto fundamental: decidir a que clientes se dirigir e como atendê-los da melhor forma

As empresas que não avaliam sua posição em relação à concorrência estão sujeitas ao fracasso

b) Incapacidade de enxergar os canais de distribuição como vantagem competitiva. Isso talvez signifique trocar o canal de distribuição tradicional por um novo canal. Por exemplo, trocar a venda direta a uma cadeia de supermercados pela colocação através de atacadistas. Para muitas empresas, no entanto, é difícil romper com as tradições ou correr riscos.

c) Incapacidade de usar os canais de distribuição como fontes de informação do mercado. Michael Porter chama isso de “economias de informação”: um vendedor só poderá atender às necessidades de um cliente intermediário se tiver condições de conhecer a natureza mutável do cliente final. A maioria dos produtores não está perto do cliente final e, portanto, atende à demanda mas não tem influência sobre ela.

Erro 5: pouca cooperação entre as empresas

Se as empresas dos países em desenvolvimento quiserem ser competitivas em âmbito global, devem criar um ambiente em que haja cooperação e assim melhorar o resultado de cada setor industrial.

A presença de fornecedores muito competitivos proporciona uma vantagem a todo o setor de abastecimento. A vantagem competitiva decorre da estreita relação entre esses fornecedores de primeira linha e as indústrias. Todas as empresas obtêm rápido acesso a informações, novas idéias, enfoques e inovações; a solução conjunta dos problemas leva à manipulação mais rápida e eficiente dos resultados. Isso é o que Michael Porter descreve como agrupamento (*cluster*).

Na América Latina, a ausência de agrupamentos de indústrias relacionadas é uma das razões para a falta de inovação: não havendo colabora-

ção entre as empresas, não há troca de conhecimentos. Em economias muito protegidas pelo governo, há uma tendência à desconfiança e a realizar a maioria das atividades “a portas fechadas”. Em um ambiente protegido, com pouca concorrência, as empresas não devem fazer escolhas, isto é, não devem buscar um foco. Podem tentar trabalhar com preços baixos ou também ser diferentes e, se as coisas não funcionam, sempre podem passar o fardo para os consumidores.

Há três possibilidades de resolver os problemas que decorrem da falta de cooperação:

- a) Criar estratégias explícitas para competir,** ou seja, as indústrias de apoio ou relacionadas (de insumos ou equipamentos, por exemplo) devem tomar decisões que complementem as outras empresas.
- b) Considerar as indústrias de apoio** ou relacionadas parte de um mecanismo para melhorar o setor e o país.
- c) Considerar a cooperação uma fonte de vantagem competitiva.**

Erro 6: atitude defensiva

Chris Argyris, professor da Harvard Business School e especialista em aprendizagem nas organizações, descreve o raciocínio defensivo da seguinte forma: “As pessoas defendem premissas cuja validade é

questionável (ainda que pensem que não é); fazem inferências que não decorrem necessariamente de premissas (mesmo quando acreditam que decorrem); e chegam a conclusões que crêem ter sido cuidadosamente provadas, mas não o foram, porque partem de um contexto que não pode ser verificado”. Essa descrição serve para ilustrar um comportamento que geralmente não combina com crescimento.

A primeira parte da descrição – sobre a validade das premissas – encontra um bom exemplo nas exportações de soja da Bolívia. Elas contam com a proteção tarifária do governo. É uma posição muito vulnerável, porém, em vez de reconhecerem isso, as pessoas insistem em continuar no mesmo caminho, já que se trata de um negócio lucrativo. E, como há lucros, o governo não se sente obrigado a melhorar a infraestrutura, o que poderia proporcionar uma vantagem competitiva real. Isso gera animosidade entre as partes e um comportamento defensivo que prejudica a possibilidade do trabalho em conjunto. Caberia nesse caso reexaminar a premissa e seu contexto, e desenvolver soluções criativas.

A segunda parte da descrição do comportamento defensivo trata de fazer inferências que não decorrem de premissas. Isso está relacionado com a forma como a mente humana funciona: fazem-se inferências com base em informações parciais. Um exemplo é a queixa de um industrial que tentava obter êxito em uma economia incerta: “Meus pedidos de ajuda ao governo não tiveram resultado”. Em seguida vem a

O paternalismo tem impacto em dois níveis: em primeiro lugar, as empresas não precisam competir e, em segundo, a economia não se desenvolve, gerando maior concentração de riqueza entre aqueles que têm acesso ao governo

interpretação dos dados observáveis – na verdade, o industrial quis realmente dizer: “Minha indústria está perdendo vantagens competitivas e o governo recusa-se a me ajudar”. Depois vem: “O governo não está preocupado com meus interesses”. No final, aparecem as teorias que as pessoas usam em suas conversas e para compreender as ações dos outros: “Minha única esperança de que o governo faça alguma coisa reside em criticá-lo e lutar contra ele”.

O importante aqui é ver com que facilidade se fazem julgamentos

como se fossem conclusões óbvias, e como a conduta de cada um é guiada por essas conclusões. Para desenvolver mecanismos de cooperação, as pessoas devem descer os degraus da escada das inferências e buscar novas fontes de dados. Ou seja, dar um novo contexto ao problema e abrir-se para novas informações e interpretações dos dados antigos.

A última parte da descrição da atitude defensiva diz respeito à qualidade das conclusões. Essas são limitadas pelo contexto, que muitas vezes pode estar distorcido. A

história dos países em desenvolvimento está coalhada de mudanças caóticas na conduta de seus governos: da concentração no crescimento econômico à ênfase na problemática social, do estatal ao privado, entre a abertura e o isolacionismo. Essas condutas são resultado da tomada de decisões a partir de conclusões fora de contexto.

Erro 7: paternalismo

O paternalismo está profundamente enraizado na cultura dos países em desenvolvimento. Fairbanks e Lindsay o definem como “um sistema que surge quando um grupo transfere a responsabilidade por seu próprio bem-estar – quer dizer, seu futuro – a outro grupo ao qual dá o poder de tomar, em seu lugar, decisões complexas”.

Há muitos tipos de paternalismo, mas a principal tensão reside na relação paternalista do governo com a iniciativa privada, que ocorre de três formas:

- a) A desvalorização da moeda é vista como uma fonte de vantagem competitiva.** Os produtores de flores da Colômbia têm capacidade de competir no mercado norte-americano não só graças a seus recursos naturais, mão-de-obra barata e proximidade dos Estados Unidos, mas também em virtude da existência de um câmbio muito desvalorizado. Se os equatorianos, que possuem as mesmas condições naturais, decidissem desvalorizar sua moeda para competir com a Colômbia, seria criado um círculo vicioso de concorrência baseada em preços, com sérias consequências: ambos os países estariam exportando suas riquezas para países desenvolvidos. Além disso, esse tipo de política desestimula a inovação e o investimento em recursos humanos. Talvez a melhor síntese desse problema tenha sido dada por um membro do governo colombiano que é também dono de um poderoso conglomerado: “Desvalorizar é como fumar maconha. Não é preciso fazer nada, apenas sentir-se contente”.
- b) O governo é um “mestre estrategista”.** Entre 1968 e 1990, o Peru



Lorenzo Amengual

O título do livro de Fairbanks e Lindsay inspirou-se na inscrição do túmulo de Simon Bolívar: “Quem trabalha para a revolução, está arando o mar”

Mau exemplo

A indústria da soja da Bolívia é um exemplo da armadilha que a superdependência dos fatores básicos – o erro 1 – representa para os países em desenvolvimento. A soja converteu-se em um verdadeiro “milagre agrícola” na zona de Santa Cruz de la Sierra, chegando a superar Brasil, Argentina e Estados Unidos no mercado do Pacto Andino. Não obstante, os preços dessa

commodity vêm caindo desde 1973, a uma média de 5,8% por ano, e o país não tem nada para fazer a respeito. Dado o pequeno peso de suas exportações no total mundial, não consegue influir nos preços internacionais reduzindo as vendas, como faz, por exemplo, a Arábia Saudita com o petróleo. Tampouco os produtores de soja bolivianos podem reduzir custos para melhorar a margem de lucro – dependeriam de fatores alheios a sua capacidade, como infra-estrutura, armazenagem e impostos.

estabeleceu três objetivos: estimular a produção nacional, protegê-la da concorrência estrangeira e gerenciar a atividade econômica.

Desde o governo de Velasco (1968) e seu ataque ao controle das empresas e aos investidores estrangeiros até a substituição de importações de Alan García (1985), houve uma forte presença do governo no planejamento e alocação de recursos. Restrição a importações, taxa de câmbio diferencial, subsídios e monopólios estatais foram alguns dos mecanismos que começaram a ser desativados recentemente, na década de 90, quando Alberto Fujimori assumiu o governo.

c) Protecionismo. Mais uma vez, o caso da soja boliviana serve para ilustrar uma conduta que distorce a capacidade competitiva. Com um crescimento médio anual de 27% desde 1973, a soja poderia ser vista como uma história de sucesso de seu país. No entanto, apóia-se na forte proteção tarifária do governo. Dessa maneira, não há possibilidade de melhora. Um falso sentimento de segurança – que só depende da vontade do governo – não permite o avanço para a criação de vantagens realmente competitivas e sustentáveis a longo prazo.

O paternalismo tem impacto em dois níveis: em primeiro lugar, as empresas não precisam competir e, em segundo, a economia não se desenvolve, gerando maior concen-

tração de riqueza entre aqueles que têm acesso ao governo.

A solução em três escolhas

Esses sete padrões de conduta têm sido a regra em muitas economias em desenvolvimento e precisam ser erradicados. Para isso, é preciso haver um compromisso dos governos e empresários com três escolhas explícitas, que resultarão em uma estratégia nacional: a escolha da vantagem, a escolha do alcance e a escolha da tecnologia.

a) Escolha da vantagem. Existem duas opções claras quando se trata de escolher uma vantagem: baixo custo ou diferenciação. A primeira se sustenta apenas se estiver baseada na inovação (não em salários, matérias-primas ou taxa de câmbio). A segunda significa oferecer algo único que é valorizado pelos compradores, muito além do simples apelo do preço baixo, e passa por conhecer as

A maioria dos produtores atende à demanda, mas não tem influência sobre ela, porque não está perto do cliente

necessidades dos consumidores e que aspectos lhes são mais caros. A diferenciação está no olho do consumidor, não do fabricante.

b) Escolha do alcance. A empresa deve fazer escolhas claras em cada uma das quatro dimensões de alcance: vertical, de segmento ou de produto, geográfico e de negócio. Em geral, as empresas das economias em desenvolvimento trabalham do seguinte modo: alcance amplo de produtos, alcance geográfico estreito, sem alcance vertical e segmentos não-sofisticados de mercado. Por quê? Isso é resultado de uma economia de substituição de importações. Eleger um alcance vertical – com uma fábrica criando um sistema de distribuição próprio ou sua própria usina elétrica, por exemplo – pode resolver o problema da falta de integração da cadeia de produção observado nos países em desenvolvimento. Definir o alcance de segmento ou de produto implica descobrir o que exerce maior atração sobre o consumidor no segmento ou que produto tem sua preferência, e como isso pode ser mais bem aproveitado – ter centenas de produtos difusos é o que não pode ser feito nesse caso. O alcance geográfico remete à escolha de um mercado específico, interna ou externamente – muitas vezes, maior é melhor, como tem sido com os Tigres Asiáticos, donos de amplo alcance geográfico. O alcance final tem que ver com fixar-se em poucos negócios em vez de colocar os ovos em dezenas de cestas.

c) Escolha da tecnologia. A tecnologia é o principal motor da mudança. As empresas podem ser líderes ou seguidoras tecnológicas. Isso não quer dizer que uma opção é melhor do que a outra; o importante é que a decisão seja realmente estabelecida e possa se manter ao longo do tempo.

Algumas reformas estruturais já foram empreendidas em vários países; outras estão em curso. O importante é que sejam melhoradas e levadas até o fim de acordo com os princípios citados aqui e com a colaboração tanto dos governos como das empresas privadas. ♦