

O desenvolvimento regional na perspectiva das vantagens competitivas

Dilson Trennepohl¹

RESUMO

Este artigo apresenta um esforço intelectual de aplicação dos conceitos e idéias desenvolvidos por Michael Porter sobre A Vantagem Competitiva das Nações em unidades geográficas menores do que um país. Ao focar a análise sobre o desenvolvimento regional no Rio Grande do Sul, na perspectiva das Vantagens Competitivas, procura apontar pistas sobre os determinantes da capacidade competitiva das empresas em função de sua localização nas distintas regiões do Estado. Trata-se de um exercício metodológico com o objetivo de explicitar o potencial explicativo da teoria de PORTER sobre essa realidade.

Palavras-chave: Competitividade; Vantagem Competitiva; Rio Grande do Sul; Desenvolvimento Regional.

ABSTRACT

THE REGIONAL DEVELOPMENT IN THE COMPETITIVE ADVANTAGES PERSPECTIVE - This study presents an intellectual effort in applying the concepts and ideas developed by Michael Porter concerning the Competitive Advantage of the Nations in geographical units smaller than a country. While focusing the analysis on the regional development in Rio Grande do Sul, in the Competitive Advantages perspective, it seeks to point at clues about the determinants of the enterprises' competitive capacity considering their localization in distinct regions of the State. It is, in fact, a methodological exercise aiming at explicating the explanatory potential of Porter's theory concerning this reality.

Keywords: Competitiveness; Competitive Advantage; Rio Grande do Sul; Regional Development.

Introdução

O tema do Desenvolvimento vem sendo objeto de reflexão e pauta de debate nos

¹ Professor do Departamento de Economia e Contabilidade da UNIJUI.

mais diversos espaços da sociedade. O Desenvolvimento Regional tem se apresentado como uma das dimensões importantes do debate, especialmente naqueles territórios em que as disparidades regionais são significativas. No Rio Grande do Sul, por exemplo, vários estudos foram encomendados ou fomentados pelo poder público estadual e federal com o objetivo de diagnosticar as disparidades no processo de desenvolvimento das regiões e apontar possibilidades de ação das políticas públicas.

Distintas são as abordagens possíveis do tema e da problemática nele compreendida. Por vezes, são feitos amplos levantamentos de dados estatísticos e comparações entre as variáveis consideradas mais importantes. Noutras situações, são considerados os diagnósticos empíricos feitos pelas principais lideranças de cada região e as estratégias sugeridas neste contexto. Uma outra possibilidade, ainda, são os estudos de caráter teórico-metodológico cuja contribuição maior está na organização racional dos dados e das informações disponíveis numa determinada perspectiva.

Este artigo pretende apresentar uma dessas possibilidades de reflexão, tentando apontar caminhos para se organizar um conjunto de informações disponíveis no âmbito regional na perspectiva das Vantagens Competitivas. Trata-se de uma abordagem muito interessante e com um bom potencial de resposta aos dilemas que rondam o debate sobre o desenvolvimento regional no Rio Grande do Sul. Entretanto, não se pretende desmerecer ou desqualificar outras contribuições, nem apresentar soluções ou conclusões definitivas.

A teoria das vantagens competitivas

Os estudos sobre a competitividade das empresas, especialmente das indústrias, tiveram grande impulso nos anos 70 (século XX). A preocupação central referia-se a natureza da competição e os princípios da estratégia competitiva para as empresas no contexto de sua atuação. Já nos anos 1980, com os avanços do processo de globalização da economia, surgem as preocupações com a competição internacional, uma vez que o próprio contexto de atuação das empresas tornara-se global. A nova realidade econômica mundial desafiou os governos a refletir sobre a inserção das Nações ou dos Territórios no processo global.

Em 1985, em meio a um intenso debate sobre a necessidade de uma política industrial nos Estados Unidos, o Presidente Ronald Reagan criou a Comissão Presidencial de Competitividade Industrial, composta por executivos de empresas, líderes sindicais, professores e ex-funcionários públicos com o objetivo de examinar o assunto. Durante mais de um ano a Comissão estudou a questão e apresentou um relatório contendo subsídios relevantes para o debate que já ganhava o mundo.

A Presidência dessa Comissão esteve a cargo do Professor Michael E. Porter da Harvard Business School, estudioso do assunto, consultor e conselheiro de importantes empresas em todo o mundo. Sua experiência neste trabalho inspirou a realização de um grande projeto de pesquisa do qual resultou uma riquíssima publicação sobre *AVANTAGEM COMPETITIVA DAS NAÇÕES* (1989) e que já alcançou sua 11ª edição no Brasil. Embora muitos outros autores tratem dessa temática, que se tornou hegemônica no debate sobre desenvolvimento nos anos 1990, neste trabalho foi tomada como referência

principal a teoria formulada por PORTER na referida publicação.

Este livro trata da razão pela qual as nações têm êxito em determinadas indústrias e das implicações para empresas em determinadas indústrias e das implicações para empresas e economias nacionais. **Seus conceitos e idéias, porém, podem ser facilmente aplicados a unidades políticas ou geográficas menores do que um país.** As empresas bem-sucedidas concentram-se, com freqüência, em determinadas cidades ou estados dentro de um país... Alguma coisa nessas localizações proporciona um ambiente fértil para as empresas dessas indústrias específicas.

Embora meu estudo seja feito em termos de países, é importante explicar a concentração geográfica das indústrias dentro das nações. **As políticas governamentais em nível estadual e municipal têm papel importante na formação da vantagem nacional.** (PORTER, p.30)

Nossa reflexão, portanto, está focada na aplicação de *seus conceitos e idéias* (sua metodologia) a *uma unidade geográfica menor do que um país* (regional). Isto implica em assumir no âmbito do texto as demais concepções do autor, mesmo que não se concorde integralmente com elas. É o caso da sua concepção de desenvolvimento, centrada exclusivamente no sucesso das empresas (o sucesso das empresas implica em sucesso do desenvolvimento nacional).

De qualquer forma, se pudermos responder com algum grau de consistência por que as empresas de uma determinada região conseguem competir, crescer, empregar mais, desenvolver-se, enquanto as empresas localizadas em outras regiões têm enormes dificuldades para isso, já teremos contribuído de alguma forma.

Mas as questões subjacentes são ainda mais amplas do que o papel das nações (ou dos lugares). O que estou realmente explorando aqui é a maneira pela qual o "ambiente" próximo de uma empresa condiciona seu êxito competitivo, com o tempo. Ou, de maneira ainda mais ampla, por que algumas organizações prosperam e outras fecham. Parte do ambiente de uma empresa é a sua localização geográfica, com tudo o que isso significa em termos de história, custos e demanda.

Mas o ambiente de uma empresa inclui mais do que apenas isso; são também importantes coisas como o local onde diretores e trabalhadores foram treinados, a natureza dos primeiros clientes ou dos clientes mais importantes. (PORTER, p.31)

Determinantes da competitividade regional

Antes de apresentar os elementos definidores da competitividade das empresas situadas em determinado território e de visualizar o papel do ambiente nesse processo o autor faz uma série de ressalvas importantes.

Em primeiro lugar é preciso ter presente que a natureza da competição e as fontes de vantagem competitiva diferem muito entre os vários setores da economia, especialmen-

te entre as indústrias cujos processos técnico-produtivos têm características específicas. As respostas encontradas para cada pergunta podem ser e geralmente são distintas para os distintos ramos de empresas.

Segundo, é preciso considerar que algumas empresas possuem atividades em outros espaços econômicos. A globalização da competição, embora não negue o papel do ambiente da sede, modifica completamente o seu caráter.

E, em terceiro lugar, o caráter profundamente dinâmico da competição por estar associada à inovação e ao aperfeiçoamento permanente. As empresas modificam seu posicionamento estratégico, as vantagens de hoje são logo superadas e em seu lugar poderão surgir desvantagens ou outras vantagens.

Tomados estes cuidados, podemos então investigar por que um país ou uma região obtém êxito internacional numa determinada indústria!

A resposta está em quatro atributos que modelam o ambiente no qual as empresas competem e que promovem (ou impedem) a criação da vantagem competitiva:

1 – **Condições de Fatores:** a posição do país nos fatores de produção, como trabalho especializado ou infra-estrutura, necessários à competição em determinada indústria.

2 – **Condições de Demanda:** a natureza da demanda interna para os produtos ou serviços da indústria.

3 – **Indústrias Correlatas e de Apoio:** a presença ou ausência de indústrias abastecedoras e indústrias correlatas que sejam internacionalmente competitivas.

4 – **Estratégias, Estrutura e Rivalidade das Empresas:** as condições que governam a maneira pela qual as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, mais a natureza da rivalidade interna. (PORTER, p.87)

Condições
De
Fatores

Estratégia,
Estrutura e
Rivalidade
Das
Empresas

Indústrias
Correlatas
E de
Apoio

Condições
De
Demanda

A tentativa de uma leitura regional

Se já é difícil fazer uma caracterização sobre a situação em que se encontram estes determinantes da competitividade para um país, mais difícil ainda é o trabalho no âmbito regional. De um lado, a menor abrangência reduz a complexidade e melhora nossa visibilidade empírica sobre a realidade. De outro, os indicadores nacionais são consagrados e possuem consistência muito maior do que os indicadores regionais, cujo grau de improvisação é maior e com efeitos de maior imprecisão. Mesmo assim, o esforço é válido.

A reflexão que segue foi feita com o uso de material elaborado por estudos anteriores sobre a realidade regional, entretanto é apenas uma tentativa de aplicação da metodologia proposta. Cada um dos leitores poderá refazer a análise, focando especialmente aqueles ramos industriais, cadeias produtivas ou setores econômicos que lhe interessam e sobre os quais certamente possui um conjunto relevante de informações.

A - Condições de Fatores

Trata-se de avaliar disponibilidade, custo e qualidade do conjunto de ingredientes necessários para a produção dos bens e serviços, como os Recursos Físicos ou Naturais, os Recursos Humanos, os Recursos de Conhecimento, os Recursos de Capital e a Infra-estrutura. Na teoria clássica do comércio internacional é a dotação dos fatores de produção que determina as **Vantagens Comparativas** (absolutas ou relativas) dos países ou regiões. Na teoria de PORTER constitui o primeiro dos quatro grandes determinantes da Vantagem Competitiva.

A vantagem competitiva decorre não somente da dotação ou da existência de tais fatores de produção, mas especialmente da eficiência e da efetividade de sua utilização pelas empresas e demais agentes do desenvolvimento. Em cada um dos grupos existem os fatores que são básicos (naturais, pré-existent, herdados) e aqueles que são adiantados (criados, desenvolvidos), bem como, uma outra distinção entre os fatores generalizados para todos os segmentos e os especializados cuja relevância é específica para cada ramo ou setor. Certamente que os fatores adiantados e especializados representam um potencial de diferenciação competitiva muito maior.

I Recursos Físicos ou Naturais:

Esta avaliação implica num olhar sobre a quantidade, qualidade, acessibilidade e custo da terra, da água, de minérios, de fontes de energia, da vegetação, da fauna, etc., bem como sobre as condições decorrentes da localização e do comportamento do clima. Parece não ser muito difícil fazer uma apreciação genérica destes elementos para qualquer região que se tomar como referência, já que existem diversos levantamentos sobre essas características em cada região.

Poderíamos fazer referência à fertilidade natural do solo, a sua topografia, etc., mas sem deixar de atentar para a forma com que tem sido utilizada a terra, sua cobertura vegetal

e animal (flora e fauna), seus recursos hídricos e o respeito por seus limites. Em que medida as atividades econômicas da região estão aproveitando o potencial dos recursos físicos existentes, sem comprometer a disponibilidade futura dos mesmos?

Também seria válido fazer referência à localização da região, sua distância em relação aos grandes centros, aos portos, ao litoral, à fronteira com outros países ou de suas características climáticas. Não há dúvidas de que tais elementos influenciam decisivamente as condições de competitividade regional.

Entretanto, uma apreciação genérica, por mais exaustiva que fosse, pouco contribuiria para compreender o quadro das empresas ou dos diversos setores. Portanto, seria necessário fazer uma avaliação específica para cada ramo, setor ou empresa, focando os elementos que configuram cada situação. Este é um desafio que deixamos a cada leitor para que exercite sua capacidade de reflexão e encontre suas respostas. A título de exemplo lançamos algumas perguntas.

Como têm sido utilizados os recursos físicos ou naturais pela agricultura da região? A estrutura fundiária está em sintonia com a topografia, a fertilidade do solo e a cobertura vegetal nativa? Os sistemas de cultivo e criação estão aproveitando adequadamente o potencial produtivo existente e preservando ou reproduzindo este potencial para o futuro? A distância ou proximidade dos grandes centros tem sido uma vantagem ou uma desvantagem competitiva? Pela direção atual do processo de desenvolvimento, que indicações podemos obter como tendência para o futuro?

2 Recursos Humanos:

Em relação a este item interessa avaliar a quantidade de pessoas disponíveis para trabalhar, a capacidade física, técnica, gerencial e os custos da força de trabalho. Certamente que importam os indicadores mais gerais sobre o sistema educacional, como o acesso e a efetividade da educação básica, do ensino profissionalizante e da educação superior.

Também importam as condições de trabalho estabelecidas pela experiência e incorporadas à cultura de relacionamento entre empresas e trabalhadores. Um certo código de ética do trabalho, que pode ser muito primitivo, baseado numa relação de medo, submissão e coação ou pode ser bastante evoluído, baseado numa relação de respeito e diálogo profissional e participação dos trabalhadores na definição do planejamento das empresas e em seus resultados.

Novamente, ao invés de fazer exaustivas considerações genéricas, optamos por deixar para cada leitor o desafio de refletir sobre as Vantagens ou Desvantagens que este elemento representa na competitividade de sua empresa ou de seu ramo de produção e limitamo-nos a sugerir algumas perguntas.

Para uma atividade como o Turismo, que surgiu como inovação a ser explorada em várias regiões, qual é a qualificação dos recursos humanos existentes? Pessoas com habilidade para receber visitantes, com amplo conhecimento geral para dialogar com pessoas oriundas de outros contextos culturais, promotores e gestores de atividades desta natureza? A população local conhece, valoriza e promove os atrativos turísticos existentes?

Uma eventual ampliação desta atividade traria algum benefício aos trabalhadores envolvidos ou apenas aumentaria a intensidade de seu trabalho?

3 Recursos de Conhecimento:

Toda a comunidade possui um conjunto de conhecimentos que lhe possibilita viver e conviver. São conhecimentos gerais, científicos, tecnológicos, comerciais, financeiros ou de qualquer outra dimensão cultural. Importa saber em que medida os conhecimentos existentes possibilitam uma (des)vantagem competitiva.

Além de uma Educação Básica universalizada e de boa qualidade, podem contribuir decisivamente para a melhoria desse aspecto as Escolas e Cursos Profissionalizantes, as Universidades, os Institutos de Pesquisa, os Bancos de Dados, as Bibliotecas, os Museus e as Editoras, quando voltados para a produção e socialização de conhecimento relevante para o desenvolvimento da região. Importa saber em que medida os conhecimentos existentes estão presentes no cotidiano das pessoas e das empresas de forma a contribuir permanentemente na geração de vantagens.

Em algumas regiões, o conhecimento sobre os processos produtivos existentes está tão incorporado ao cotidiano das pessoas que se torna impossível registrar e transcrever os seus elementos em textos ou modelos teóricos. É o caso, por exemplo, da produção de uva e vinho da serra gaúcha, que, além de outros elementos, está baseada numa tecnologia amplamente integrada à cultura local. O que não diminui a importância da pesquisa e do desenvolvimento científico e tecnológico para criar ou ampliar a vantagem regional.

Em algumas regiões, a introdução de uma inovação, em forma de pacote tecnológico, destruiu ou descartou completamente a base de conhecimentos existente e criou enormes dificuldades para os trabalhadores, as empresas e o meio ambiente. Portanto, é de fundamental importância a relação existente entre a base cultural e a produção de novos conhecimentos que poderão constituir inovações tecnológicas ou de mercado.

Uma avaliação deste aspecto da competitividade pode ser feita indagando-se sobre o nível de conhecimentos exigidos pelos processos produtivos locais ou pelas empresas. São exigidos apenas conhecimentos básicos triviais e de domínio quase universal ou são necessários conhecimentos específicos e de domínio restrito? As instâncias de produção e socialização de conhecimento estão cumprindo com seu papel e se constituem em diferencial positivo? Qual tem sido a atenção dispensada pelas empresas, pelo poder público e pela comunidade regional às entidades que se ocupam da produção e socialização do conhecimento? Têm contribuído para o seu desenvolvimento – têm utilizado suas contribuições?

4 Recursos de Capital

O montante de recursos disponíveis para a realização de investimentos pelas empresas constitui-se em elemento fundamental de diferenciação. O volume e o ritmo dos investimentos, além de determinar o volume de empregos e o volume de produção, é

definidor da velocidade do progresso técnico e da inovação. Sua avaliação, portanto, é decisiva na compreensão de como se configura a vantagem competitiva de uma região.

Além de analisar o processo de geração da poupança interna e de sua destinação, importa também avaliar o acesso que as empresas têm às linhas de créditos especiais, com custos e prazos compatíveis com suas atividades. Outro meio de gerar um diferencial positivo é o acesso ao mercado de capital, atraindo uma parcela do fluxo desses recursos para investimentos diretos nas empresas da região. Neste aspecto as diferenças são realmente monumentais entre as diversas nações e mais ainda se abrimos para uma especificação regional. E a regra parece ser acima de tudo a dos círculos viciosos e dos circuitos virtuosos, ou seja, onde há carência de recursos também faltam as condições para acessar a poupança externa ou atrair capitais de risco, ao passo que nas regiões onde existe uma vigorosa poupança interna também se desenvolvem rapidamente as condições de acesso ao mercado de capitais.

Algumas regiões sofreram durante certos períodos uma redução drástica de seu ritmo de investimentos por causa da fuga ou da emigração de sua poupança interna que foi canalizada para as zonas de expansão da fronteira econômica (agrícola, industrial ou de serviços). Além da transferência de recursos humanos (pessoas/lideranças) foram transferidos conhecimentos técnicos, capacidade gerencial e recursos de capital (máquinas, equipamentos, dinheiro e crédito) com reflexos significativos na diminuição da capacidade de desenvolvimento das regiões de origem.

5 Infra-estrutura:

Os recursos de infra-estrutura compreendem toda uma gama de componentes que possibilitam o transporte de mercadorias e pessoas, a comunicação ágil e segura com o mundo, a disponibilidade de energia e o acesso aos bens públicos de saúde, educação, cultura e lazer das pessoas. Além de representar possibilidades ou limites diretamente para o processo produtivo, a infra-estrutura tem um papel importante como definidor da qualidade de vida da população, portanto, dos trabalhadores, dos empresários e dos consumidores.

No Brasil é gritante a heterogeneidade regional neste aspecto. Os recursos de infra-estrutura estão concentrados predominantemente na faixa costeira, em especial nos grandes centros urbanos. Não existe, por exemplo, uma rede ferroviária tecnologicamente atualizada capaz de integrar o enorme território nacional com eficiência e baixo custo. Disso, decorrem enormes desvantagens competitivas para as regiões interioranas, mais afastadas dos centros consumidores e dos canais de exportação.

Para as regiões mais afastadas dos grandes centros urbanos as dificuldades podem ser apontadas desde a carência de estradas (rodovias, ferrovias e hidrovias), de energia (elétrica e outras fontes), de comunicação (telefone, imprensa, etc.), até as dificuldades de acesso aos serviços públicos de saúde e educação. Além dos efeitos diretos destas carências sobre a economia regional, ocorre uma influência das mesmas em outros determinantes da competitividade como a tendência de concentração de novos investimentos em regiões melhor dotadas.

B – Condições de Demanda

A demanda interna ou local pelos produtos ou serviços ofertados pela indústria ou setor produtivo é o segundo determinante amplo de vantagem competitiva nacional ou regional. Sua influência pode promover um aumento ou uma diminuição da eficiência estática ou dinâmica nos processos produtivos. Interessam nessa análise, especialmente, a composição da demanda ou a natureza das necessidades dos compradores, o tamanho e o ritmo de crescimento da demanda e os mecanismos pelos quais as preferências internas são transmitidas para os mercados externos.

A influência mais importante da demanda interna sobre a vantagem competitiva se faz através da combinação e do caráter das necessidades do comprador interno. A composição da demanda interna determina a maneira pela qual as empresas percebem, interpretam e reagem às necessidades do comprador. Os países obtêm vantagem competitiva em indústrias ou segmentos de indústria em que a demanda interna dá às empresas locais um quadro mais claro e antecipado das necessidades do comprador do que o quadro de que dispõem as empresas estrangeiras rivais. Os países também ganham vantagem se os compradores internos **pressionam** as empresas locais a inovar mais depressa e a obter vantagens competitivas mais sofisticadas, ... (PORTER, p.103)

Entretanto, as características de exigência da demanda interna somente constituem-se em vantagem competitiva quando prenunciam necessidades e comportamentos de outros mercados. Quando são meras idiosincrasias locais produzem desvantagens para as empresas.

Considerando positiva a composição da demanda interna, importa muito o seu tamanho e o ritmo de seu crescimento. O volume de demanda local poderá viabilizar as economias de escala e o aprendizado ao estimular os investimentos em instalações de porte maior, o desenvolvimento tecnológico e os melhoramentos produtivos. Da mesma forma a taxa de crescimento dessa demanda é decisiva para as decisões de investimento das empresas tanto na expansão de suas atividades quanto na inovação em produtos e processos. Portanto, são elementos importantes para as condições de competitividade das empresas a existência de um volume importante de demanda interna inicial e um ritmo de crescimento adequado e duradouro, pois uma saturação precoce poderá gerar pressões sobre os preços e custos.

Além disso, a demanda interna ou local poderá contribuir para a geração de vantagem competitiva impulsionando a demanda externa pelos produtos e serviços das empresas locais. O efeito demonstração, a experiência de mercado e a satisfação dos clientes poderão ser difundidos em mercados potenciais por compradores que circulem em diversos espaços econômicos como turistas, estudantes e profissionais em qualificação. As necessidades dos compradores locais podem também ser disseminadas pela exportação de bens culturais como filmes, vídeos, novelas, documentários ou por parcerias políticas, laços históricos e programas de ajuda solidária externa.

Os tributos mais importantes da demanda interna são os que proporcionam um estímulo inicial e constante para o investimento e a inovação, bem como para a competição, com o tempo, em segmentos cada vez mais sofisticados. (PORTER, p.117)

Colocada desta forma, a demanda interna existente nas regiões menos desenvolvidas do país ou do Rio Grande do Sul constitui-se claramente numa desvantagem competitiva para as empresas locais. Certamente que existem exceções, mas é difícil imaginar ramos ou setores econômicos em que a demanda local apresente as características desejáveis de composição (exigência), volume e influência externa, conforme as acima descritas. Normalmente os consumidores dessas regiões são menos exigentes do que o mercado externo, possuem limitada capacidade de compra e tendem muito mais a imitar ou copiar padrões de consumo externos do que exportar os seus padrões.

C - Indústrias Correlatas e de Apoio

A presença de indústrias fornecedoras que possibilitam o acesso preferencial aos insumos economicamente rentáveis ou de indústrias correlatas, com as quais é possível coordenar ações, partilhar atividades e estruturas ou produtoras de bens complementares constitui o terceiro determinante de vantagem competitiva regional ou nacional.

A simples presença poderá representar algo pouco significativo uma vez que os bens e serviços tendem a circular livremente no mercado global e a mera disponibilidade não chega a representar um diferencial. Mais importante é a existência de uma articulação institucional e a coordenação de ações que viabilizem um processo de inovação e aperfeiçoamento vigoroso e permanente. A intensidade do efeito desse elemento está associada ao grau de interdependência técnico-produtiva das empresas envolvidas e dos produtos e serviços considerados.

Nesta direção está em desenvolvimento no Rio Grande do Sul um vigoroso processo de articulação e integração entre as empresas. Programas de fomento dos Governos Federal e Estadual para a formação de Redes de Cooperação, de Arranjos Produtivos Locais, de Pólos de Modernização Tecnológica e outras formas, articuladas com iniciativas da sociedade civil estão impulsionando muitas empresas no desenvolvimento de sua capacidade competitiva. Inúmeros exemplos poderiam ser citados em que ações deste tipo foram capazes de reverter desvantagens existentes em vantagem competitiva de suas regiões. Experiências em que as empresas desenvolveram mecanismos para eliminar ou superar restrições existentes e souberam aproveitar as potencialidades existentes ou criadas para redimensionar suas condições de competitividade.

D - Estratégia, Estrutura e Rivalidade das Empresas

O quarto determinante da vantagem nacional, identificado por PORTER, é o contexto em que as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, bem como a natureza

da rivalidade interna. Um ambiente de equilíbrio e serenidade para a definição de objetivos, metas e estratégias organizacionais, assim como um padrão de rivalidade interna podem representar uma fonte importante de vantagem competitiva.

Muitos aspectos (...) influenciam a maneira pela qual as empresas são organizadas e administradas. Alguns dos aspectos mais importantes são as atitudes para com a autoridade, as normas de interação interpessoal, atitudes dos trabalhadores para com a administração e vice-versa, normas sociais de comportamento individualista ou de grupo e padrões profissionais. Esses aspectos, por sua vez, nascem do sistema educacional, da história social e religiosa, das estruturas familiares e de muitas outras condições nacionais freqüentemente imponderáveis, mas singulares. (PORTER, p.127)

Não há um sistema que possa ser considerado universalmente adequado, nem mesmo pode-se afirmar genericamente que um sistema seja melhor ou superior a outro. As especificidades de cada um podem representar vantagens em determinados aspectos e desvantagens em outros.

Um ambiente constituído predominantemente por empresas familiares, de pequeno porte tende a ser organizado de forma muito menos rígida, não burocrática e menos profissionalizada. Isto lhes possibilita uma atuação muito mais focalizada, com respostas rápidas para novas demandas e necessidades pontuais dos consumidores. De outra parte, constitui-se em limite importante para os ganhos de escala e o atendimento de demandas massificadas, o que pode ser amenizado pela articulação entre as empresas em redes, consórcios e outras formas associativas que possibilitam ampliar o volume de produção.

Já as grandes companhias de capital aberto normalmente possuem uma administração profissionalizada (diretores contratados), uma estrutura organizacional formal, hierárquica e burocratizada, com capacidade para produzir respostas para grandes questões. A vantagem de tais organizações está na escala de produção que lhes permite diluir os custos de investimentos em projetos de grande envergadura. Difícilmente tais empresas teriam condições de atender nichos de mercado, com demandas reduzidas e efêmeras.

Distintas, ainda, são as características das empresas cooperativas. Embora muito diferenciadas entre si, normalmente as cooperativas têm pouca agilidade pois um processo decisório participativo exige um tempo maior e também alguns limites de escala. De outra parte, seu quadro social representa um potencial de consumo ou de fornecimento mínimo garantido, o que pode se constituir em vantagem competitiva importante.

Portanto, distintas combinações são possíveis e muitas vezes desejáveis para proporcionar um sistema organizativo polivalente. O que precisa ficar claro é que tais características são importantes na definição dos objetivos, metas e estratégias de atuação das empresas, de modo a aproveitar o potencial que elas representam e minimizar o efeito de suas restrições.

Para concluir

Nosso objetivo fundamental foi demonstrar o potencial de resposta que possui esta metodologia de análise para o tema do desenvolvimento regional. Não tínhamos a intenção de fazer a análise de uma região específica ou de apontar caminhos para o seu desenvolvimento.

O próprio leitor poderá fazer as constatações e chegar a suas conclusões. Entretanto, parece ser útil apontar alguns elementos em forma de conclusão.

A teoria de PORTER sobre a Vantagem Competitiva das Nações fornece um conjunto bastante completo de elementos a serem analisados. Sua flexibilidade permite aplicá-la a diferentes espaços econômicos, sejam eles nacionais, regionais ou locais.

Os resultados alcançados diferenciam-se muito entre os diversos setores econômicos, portanto, as conclusões gerais devem ser tomadas com muito cuidado para não simplificar a realidade que, mesmo em nível local, é muito complexa.

Referências

- ALMEIDA, Pedro Fernando Cunha de. (coord.) *A economia gaúcha e os anos 80: uma trajetória regional no contexto da crise brasileira*. Porto Alegre: FEE, 1990. tomos 1-3.
- BECKER, Dinizar F. *Sustentabilidade: um novo (velho) paradigma de desenvolvimento regional*. Redes, vol. 1, n. 2, 1996.
- BECKER, Dinizar F. *Competitividade: o (des)caminho da globalização*. Lajeado: AFTES, 1998.
- BECKER, D. F.; BANDEIRA, P. S. *Desenvolvimento local/regional – determinantes e desafios contemporâneos*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, vol. 1, 2000.
- DIEHL, I. *Competitividade: a emergência de um novo paradigma*. In: Redes, vol. 1, n. 2 (1996) p. 143-153.
- FLIGENSPAN, Flávio Benevett (coord.). *Economia gaúcha e reestruturação nos anos 90*. Porto Alegre: FEE, 2000.
- PORTER, Michael E. *Estratégias competitivas*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 898p.
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

Recebido para publicação em 14/08/05

Aceito para publicação em 09/10/05