

COMPETITIVIDADE DA AGRICULTURA NO MERCADO MUNDIAL GLOBALIZADO: as idéias de Porter e a realidade de iniquidades¹

José Sidnei Gonçalves²

1 - INTRODUÇÃO

A economia mundial caracteriza-se, no período recente, por dois movimentos aparentemente contraditórios, mas que na verdade fazem parte do mesmo processo: **globalização econômica e formação de blocos supranacionais**. A globalização conduz ao enfraquecimento das políticas tradicionais dos Estados Nacionais que limitam a proliferação dos negócios e da produção, gerando uma tendência de internacionalização das economias. A formação de blocos configura-se como a resposta estratégica de um conjunto de nações, no sentido da integração econômica, e até mesmo política, para uma inserção mais vantajosa nesse processo de globalização. De qualquer modo, ambos os movimentos conduzem à lógica supranacional para a compreensão das dinâmicas internas aos países, dentro das transformações da geografia mundial³.

¹Este trabalho representa uma discussão inicial, inserida num projeto de pesquisa mais amplo que está sendo realizado pelo autor, denominado "**Heterogeneidade e Competitividade da Agricultura Brasileira**: as disparidades, os conflitos, os desafios e os corolários da inserção numa economia globalizada". A análise da competitividade realizada neste trabalho baseia-se nas idéias de Michael Porter cujas premissas fundamentais associam-se à criação e sustentação de um desempenho superior, tanto no universo das empresas como das nações. Essa concepção, que não sem razão origina-se de um profissional do *marketing*, coaduna-se perfeitamente com a formulação do mercado como construção histórica da sociedade e não resultado da ordem natural. Segundo esse autor são as estratégias, das empresas e das nações, que edificam o mercado ao forjarem desempenhos. O trabalho representa contudo o nível de apreensão do autor no tocante às idéias de Porter, estando, dessa maneira, longe de ser exaustivo, além de que possa conter incorreções e, para sanar essa deficiência, os interessados devem recorrer diretamente aos originais do autor, e obter sua própria visão das idéias.

²Engenheiro Agrônomo, Doutor, Pesquisador Científico do Instituto de Economia Agrícola.

³O fato de crescer a importância dos determinantes supranacionais para o desenvolvimento econômico das diversas nações, não significa aceitar a postura liberal de que a "*nação é um anacronismo*" (POLANYI, 1980). Ao contrário, trata-se exatamente de configurar papéis desempe-

A inserção dos países nesses movimentos resulta da busca de criação de melhores condições para o enfrentamento dos novos desafios que a realidade lhes impõem, principalmente em relação à mudança de postura, rompendo com o comportamento tradicional das empresas e dos governos⁴. O estudo da competitividade e da complementaridade de produtos tem o condão de fornecer elementos importantes à formulação das políticas e das estratégias comerciais necessárias à inserção no mercado internacional. A implementação e a consolidação de políticas de integração econômica entre nações ampliam o leque de interesses a serem orquestrados de forma a forjar a harmonia exigida por uma realidade de economias integradas. E o ponto detonador dessa ação relaciona-se ao conhecimento das possibilidades, fragilidades e condições favoráveis das várias economias em distintos segmentos.

No caso brasileiro, trata-se de economia continental por suas dimensões territoriais e produtivas, que amplia seus limites ao se integrar a outros países limítrofes com a formação do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL). Assim, a dinâmica interna está condicionada e condiciona o movimento mais abrangente do conjunto do novo espaço econômico. Por outro lado, estão integrando-se nações historicamente colocadas em

nhados pelos vários Estados Nacionais enquanto atores do processo de transformação, resultando em distintas possibilidades de desenvolvimento em função de importantes condicionantes internos.

⁴Um aspecto interessante está no contraditório recrudescimento de movimentos nacionalistas em moldes tradicionais em várias partes do mundo. Afinal a internacionalização da economia confronta inúmeros dogmas nacionalistas que estão enrustidos no comportamento tradicional de vários governos, embora as empresas que atuam no exterior há muito tenham abandonado essa postura, pois muitas vezes agem especulativamente contra seus próprios países de origem. Mesmo o discurso internacionalista de vários governos de países desenvolvidos está muito impregnado de conteúdos essencialmente nacionalistas, o que se reflete numa constante tensão entre os interesses dos grupos "internacionalistas" e "nacionalistas" em cada país.

plano secundário nos movimentos mais gerais do capitalismo mundial circunscritos aos países desenvolvidos do Hemisfério Norte. Esses países não detêm apenas a hegemonia política, mas também a produtiva e comercial no mercado internacional sendo, no geral, tanto os principais produtores como os importadores e exportadores. Portanto, ainda que as possibilidades sejam enormes nos limites do MERCOSUL, apenas a convergência das várias potencialidades isoladas das nações que o integram, bem como das que vierem a fazer parte do mesmo como o Chile, determinará o verdadeiro contorno das transformações decorrentes desse processo. Noutras palavras, a superação das dificuldades internas à consolidação da integração econômica, enquanto mercado comum, conforma apenas o início de um processo mais profundo. A decorrência desse começo, que se refletirá na busca de inserção conjunta no mercado mundial, exigirá políticas públicas concertadas que resultem num espaço econômico mais dinâmico.

2 - MERCADO MUNDIAL FORJANDO INTEGRAÇÃO E COMPLEMENTARIDADE: paradigmas da economia clássica em questão⁵

A análise da competitividade no mercado mundial, para entender a extensão do movimento que lhe é inerente, exige um rompimento com os limites estreitos da concorrência determinada pela teoria econômica tradicional. Aliás, o próprio entendimento dos economistas sobre o que é mercado tem se alterado com o crescimento da complexidade e extensão dos negócios locais, nacionais ou internacionais. A economia moderna reestrutura sua base conceitual que a leva a afastar-se progressivamente de pressupostos consagrados pela economia política clássica, notadamente as postulações de tradição liberal. O elemento fundamental dessa mudança relaciona-se com o distanciamento da submissão da teoria econômica a elementos "dados", consi-

⁵Não se tem a pretensão de rediscutir todo o universo da economia clássica no curto espaço deste item do trabalho, mas apenas destacar e discutir criticamente conceitos que relacionam-se diretamente com o tema do trabalho, qual seja análise da competitividade e complementaridade. Uma crítica criteriosa da teoria econômica clássica, pela relevância da contribuição dos seus pensadores, exigiria a releitura de um amplo conjunto de obras, o que se configura como uma tarefa à parte.

derados imutáveis, neutros e resultantes da ordem natural. A consideração desses elementos torna-se fundamental para a compreensão da dinâmica da economia moderna.

As transformações da economia mundial levaram à inadequação de vários conceitos da teoria econômica clássica, destacando-se três deles. O **primeiro**, um dos pontos centrais consagrados nessa formulação, corresponde à concepção de mercado como fruto da ordem natural, o que lhe conferiria o atributo da neutralidade. As mudanças na economia mostram que o mercado na verdade é uma criação, continuamente recriada, da sociedade e que assume a configuração dada por seu criador. Noutras palavras, o mercado reflete as condições históricas sob as quais foi construído assumindo conformações distintas em cada tempo e lugar. Desse modo, países e empresas não têm uma posição passiva, mas são construtores do mercado na dimensão de suas ações produtivas e comerciais. POLANYI (1980) mostra o mercado nacional forjado pelo Estado Nacional nascente na passagem do feudalismo para o capitalismo e o mercado mundial como produto da expansão e consolidação da hegemonia inglesa no século XIX. Essa presença britânica foi superada no século XX pela norte-americana que nos anos mais recentes tem sido questionada. Mas, em todos os tempos, o mercado internacional foi constituído à semelhança da imagem a ele determinada por nações hegemônicas e grandes empresas comerciais⁶.

O **segundo** conceito integrante da economia clássica, e que não encontra adequação à realidade atual, é a Lei dos Mercados de Say⁷.

⁶Uma discussão detalhada dos aspectos acima descritos pode ser encontrada em GONÇALVES; MARTIN (1994). Numa abordagem histórica esse trabalho mostra a evolução e transformação do comércio internacional desde as lutas coloniais que levaram à supremacia da Inglaterra e suas empresas, passando pela hegemonia norte-americana no ciclo virtuoso posterior à II Guerra Mundial, até as recentes alterações na institucionalidade regulatória com o fim das cláusulas econômicas dos acordos multilaterais de produtos básicos e formação dos blocos econômicos.

⁷Formulada originalmente por Jean Baptiste Say (SAY, 1983), discípulo francês de Adam Smith, essa concepção foi incorporada à teoria ricardiana de mercado e difundida por toda a economia no século XIX (RICARDO, 1983). À época Marx (1983) escreveria que se tratava de uma concepção infantil de um Say e indigna de um Ricardo. Apesar disso ela continuou sendo admitida e disseminada por economistas, especialmente neoclássicos, mesmo com os abalos da grande depressão do final do século XIX e outros acontecimentos que abalavam sua consistência à realidade. A crítica teórica mais contundente foi realizada por Keynes (1983) com a teoria da demanda efetiva nos anos 30s do século XX.

Difundida com base na frase síntese de que "toda oferta cria sua própria demanda" essa concepção de mercado também atribui um papel passivo das empresas e dos Estados Nacionais, pois bastaria produzir que a venda estaria garantida, inexistindo problemas de superprodução e de qualidade. Isso contradiz a capacidade dos países e das empresas de romperem com obstáculos de distintas ordens para constituírem mercados para seus produtos com estratégias diversas. Por outro lado, as condições do mercado internacional, cada vez mais exigente em qualidade e sujeito à concorrência por diferenciação de produtos, tornam inapropriadas posturas passivas. Ademais a diferenciação de produtos procura a maior adequação possível às preferências dos consumidores, conformando progressivamente economias de demanda em substituição às economias de oferta, colocando os gostos do cliente como pré-requisito importante da produção.

O **terceiro** elemento a ser destacado é a teoria das vantagens comparativas, integrante principalmente da aceção ricardiana da economia clássica. Nessa concepção as nações tenderiam a concentrar esforços na produção de mercadorias para as quais tivessem recursos abundantes forjando uma divisão internacional do trabalho baseada na especialização produtiva, ou seja, cada qual eficiente na produção daquilo que tivesse vantagens comparativas⁸. Com recursos naturais abundantes e mão-de-obra barata, a agricultura dos países latino-americanos possuiria condições favorecedoras de desenvolvimento e numa situação de mercado aberto isso produziria a expansão econômica. Entretanto, essas vantagens comparativas valeram muito pouco, pois, em inúmeros produtos agrícolas, outras nações, partindo de condições mais adversas, forjaram participações no mercado mundial muito mais significativas e consolidadas. Noutras palavras, as vantagens de recursos naturais e mão-de-obra não representam nada se não forem mobilizadas pela estruturação de atributos de competitividade capazes de criar e manter mercados.

As transformações econômicas representando uma constante recriação do mercado,

⁸Nas próprias palavras de Ricardo (1983), "*num sistema comercial perfeitamente livre, cada país naturalmente dedica seu capital e seu trabalho à atividade que lhe seja mais benéfica... Este é o princípio que determina que o vinho seja produzido na França e em Portugal, que o trigo seja cultivado na América e na Polónia e que as ferramentas e outros bens sejam manufaturados na Inglaterra*".

de modo paradoxal, mas não contraditório, provocam a crescente introdução do consumidor como personagem central nas tomadas de decisões econômicas. Não sem outra razão, pois desde os anos 30s a economia keynesiana já privilegiava as decisões de gasto, notadamente de investimento, como mola propulsora da economia (KEYNES, 1983). Entretanto, as estratégias das empresas procuram, cada vez mais, "personalizar" produtos e atendimentos para explorar ao limite essa preferência do consumidor. Nesse universo, a idéia de competitividade configura-se como elemento central das reflexões sobre as estruturas de mercados e formação de preços.

O conceito de competitividade não tem uma definição muito precisa, ou seja, tem sido utilizado com mais de um significado por diversos autores⁹. No decorrer deste trabalho será utilizado, por simplificação, a definição de que "**a competitividade é a capacidade de uma empresa ou unidade produtiva (ou de um setor ou de um país) de manter e incrementar de maneira sustentada no tempo sua cota em um determinado mercado**" (PAOLINO, 1994). Trata-se desde logo de um conceito *relativo*, ou seja, a competitividade de um país só pode ser tomada em relação aos demais competidores num mercado específico. Essa especificidade pode ser determinada, com distintos graus de competitividade das nações estudadas, em relação a mercado interno sujeito à abertura a produtos de outros países, mercados integrados dos blocos econômicos, como o MERCOSUL, e em relação ao mercado mundial como um todo (PAOLINO, 1994). Essas três perspectivas devem estar sempre presentes para deixar claro em relação a que está se afirmando a existência ou não de competitividade de um complexo produtivo.

Outro aspecto dessa definição de competitividade está relacionado com seu sentido *dinâmico*. Dessa maneira, confronta não apenas a idéia das empresas como agentes passivos nos mercados, mas também o pensamento governa-

⁹Muller (1994) apresenta uma discussão a respeito de competitividade e concorrência, mostrando que os conceitos não são intercambiáveis não podendo, dessa maneira, ser utilizados como se tratassem de sinônimos. Por outro lado, sustenta a idéia de que na verdade conta-se com um mapa de competitividade, um caleidoscópio, e não com um determinado conceito de validade geral. Para o exame de problemas particulares, deve-se elaborar o conceito adequado.

mental de que no mercado internacional operam apenas as vantagens comparativas. Nessa visão, como a especialização de cada país, que ocorre como resultado da ordem natural, não há sentido em falar em competitividade. Entretanto, o mercado mundial mostra continuamente as empresas e as nações forjando mercado para seus produtos com a construção de vantagens competitivas, mesmo onde as vantagens comparativas sejam frágeis. Portanto, esse desempenho deriva das estratégias definidas pelas empresas e nações e das capacidades acumuladas pelos agentes produtivos das suas agriculturas.

No desenho dessas estratégias, certamente o poder geopolítico de cada nação e das suas empresas, em dados espaços econômicos configura-se como essencial. Dessa maneira, ainda que a análise determine níveis reduzidos de competitividade em determinado tempo e lugar para um complexo produtivo, um aspecto fundamental para a construção de propostas de políticas públicas está na determinação de qual a capacidade de cada Estado Nacional de executar exitosamente o conjunto de medidas sugerido. Noutras palavras, a capacidade de cada nação de forjar vantagens competitivas para suas empresas em dado espaço econômico define os desdobramentos e os procedimentos a serem adotados¹⁰.

A busca de fortalecimento de suas posições competitivas no mercado mundial está na base da formação de blocos supranacionais, pois, se integradamente a competitividade econômica das nações de um bloco pode ser significativamente maior que cada uma delas isoladamente. Trata-se de promover a interação das vantagens competitivas e da capacidade de forjá-las explorando a complementaridade dentro dos vários complexos produtivos. Isso não apenas pela conjunção da capacidade produtiva e comercial, mas principalmente pela união de poder geopolítico. A integração, por outro lado, amplia a possibilidades das complementaridades dentro do

¹⁰Mais uma vez cabe um alerta da impropriedade da formulação liberal pela qual, no mercado internacional resultante da ordem natural que determina vantagens comparativas, não faz sentido distinguir nações (POLANYI, 1980). Por esse raciocínio, a análise econômica igualaria para todos os fins a Inglaterra à Guatemala, os Estados Unidos à Trinidad-Tobago, quando na verdade o poder geopolítico dessas nações são significativamente diferentes e com isso suas respectivas capacidades de forjarem vantagens competitivas.

novo espaço econômico, mais amplo que os das nações isoladas. Dessa maneira, se os objetivos transcendem os limites do bloco supranacional, também dentro do mercado comum aumentam as interações de forças de dinamismo. A competitividade dos complexos produtivos depende, assim, do nível de integração e de complementaridade dos complexos produtivos do novo espaço econômico mais amplo.

3 - COMPETITIVIDADE DE EMPRESAS E NAÇÕES: premissas básicas da teoria de Porter¹¹

A formulação de Porter tem como característica fundamental o entendimento de que as empresas (e nações) tem papel ativo na construção dos mercados e se, por um lado, atendem a interesses dos consumidores, por outro, procuram despertar nesses seus compradores preferência por seus produtos. A atuação das empresas (e nações) realiza-se com a base em estratégias sustentadas por uma visão global do processo econômico e social, tendo como predicado, ao mesmo tempo que é influenciada pelo geral, a capacidade de intervir e modificar esse geral. Rompe-se portanto com a lógica teórica tradicional, dentro da qual as empresas (e nações) são meros receptáculos das transformações, não tendo como responder e romper com o destino ao qual inexoravelmente estão submetidas. Por essa condição da teoria de Porter, de que as empresas (e nações) não tomam simplesmente medidas reflexas do movimento mais amplo é que se pode pensar em estratégias de inserção e modificação do curso desse movimento.

3.1 - Criação de Vantagem Competitiva nas Empresas

No livro "**Estratégia Competitiva**", datado de 1980, Porter desenvolve as premissas da análise da indústria e da concorrência. Para o

¹¹Este item apresenta uma resenha literal dessas premissas, utilizando como textos básicos a trilogia: "Estratégia Competitiva" (PORTER, 1986) "Vantagem Competitiva" (PORTER, 1989) e "A Vantagem Competitiva das Nações" (PORTER, 1993). Maiores aprofundamentos exigem, necessariamente, a leitura dos originais em que os elementos aqui destacados são tratados com grande profundidade argumentativa.

autor "a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria" (PORTER, 1986). Assim, a concorrência corresponde à estrutura de mercado de um setor produtivo, e competitividade à possibilidade de um empresa, frente às demais, de atuar lucrativamente dentro desse mercado. Desde logo, por essa definição, concorrência e competitividade não são conceitos intercambiáveis e, assim, não podem ser utilizados como sinônimos, pois competitivo é característica da empresa e concorrencial da indústria. Assim, o empresário para promover o crescimento da firma pode compor, com estratégias consistentes, boa posição competitiva para sua empresa.

A escolha da estratégia competitiva deve levar em conta dois aspectos centrais: a) atratividade da indústria em rentabilidade de longo prazo e b) determinantes da competitividade dentro de uma indústria. Esses elementos não podem, contudo, serem tomados isoladamente e descontextualizados, pois existem indústrias atrativas nas quais estratégias erradas provocam o fracasso de empresas e indústrias pouco atrativas nas quais estratégias consistentes podem levar uma empresa ao sucesso. Além disso, essas condições são dinâmicas uma vez que a atratividade da indústria e a posição competitiva da empresa podem sofrer modificação, a primeira por alterações estruturais da economia e a segunda como resultado de uma ininterrupta batalha entre concorrentes. A empresa como agente desse processo pode alterar tanto sua posição competitiva como interferir decisivamente na própria atratividade da indústria (PORTER, 1986).

A relevância da análise da estrutura industrial está na compreensão ampla das regras de concorrência que configuram a atratividade da indústria com o objetivo de promover mudanças nas mesmas para favorecer a empresa. Essas regras, em qualquer indústria, podem ser resumidas em cinco forças competitivas: a) entrada de novos concorrentes, b) ameaça dos substitutos, c) poder de negociação dos compradores, d) poder de negociação dos fornecedores e e) rivalidade entre os concorrentes existentes. Essas forças determinantes da rentabilidade da indústria influenciam os preços, os custos e os investi-

mentos que são efeitos e não causas do processo. Da mesma maneira, a rentabilidade da indústria não deriva do seu padrão tecnológico ou do tipo de produto, mas sim da estrutura industrial. As estratégias levam em conta, fundamentalmente, as tendências que têm o condão de alterar a estrutura industrial. Ao modelar a estrutura industrial a empresa pode estar modificando a atratividade da indústria para pior ou melhor e com isso as regras de concorrência dessa mesma indústria (PORTER, 1986).

A busca de alterar as regras de concorrência a seu favor leva as empresas a procurar descobrir inovações estratégicas capazes de assegurar esse objetivo. Ao terem a possibilidade de modelar a estrutura industrial, as empresas líderes têm um papel especial, pois podem provocar impactos desproporcionais sobre essa estrutura. Noutro aspecto, a empresa não está sozinha nessa indústria e as concorrentes podem reagir com estratégias mais eficazes ou até mesmo atuarem como destruidoras da estrutura da indústria para superarem desvantagens competitivas. Isso porque a empresa não pode definir sua estratégia sem levar em conta vários cenários de resposta dos concorrentes, pois uma dada estratégia na interação na concorrência pode resultar em efeitos indesejáveis, destruindo a rentabilidade com a mesma facilidade que procurava melhorá-la (PORTER, 1986).

A rentabilidade de uma empresa dentro de uma indústria, se ela está abaixo ou acima da média, tem como base fundamental a vantagem competitiva sustentável. Essas vantagens competitivas originam-se da estrutura industrial e podem ser de custos ou diferenciação. A combinação desses tipos configura 3 estratégias genéricas para constituir desempenhos superiores: liderança de custo, de diferenciação ou de enfoque, sendo que esta última pode ser enfoque no custo ou enfoque na diferenciação. A empresa deve escolher o tipo de vantagem competitiva associada ao escopo do alvo estratégico em que ela será concretizada. As estratégias calcadas no custo e na diferenciação buscam concretizar vantagens competitivas em segmentos industriais amplos, enquanto a de enfoque, em segmentos restritos¹² (PORTER, 1986).

¹²É importante destacar que as empresas devem definir com clareza sua estratégia genérica, pois fazer de tudo para todos resulta numa mediocridade estratégica que não produz vantagem competitiva sustentável.

Na busca de liderança de custo a empresa utiliza fontes de vantagens inerentes à estrutura industrial como economia de escala, tecnologia patenteada, acesso privilegiado a matérias-primas, dentre outras. O objetivo é operar com o mais baixo custo na sua indústria para um escopo amplo, atuando em muitos segmentos da mesma indústria e até mesmo em indústrias correlatas. Por sua vez, ao optar pela liderança por diferenciação a empresa procura ser a única na sua indústria com capacidade de atender a atributos do produto amplamente valorados pelos compradores¹³, obtendo como recompensa um preço-prêmio. A base dessa diferenciação pode estar assentada no próprio produto, sistema de entrega, *marketing* entre outros fatores. Já a liderança por enfoque caracteriza-se por buscar posição competitiva num escopo estreito dentro da indústria. A estratégia é definida para um segmento alvo seja por meio de custo ou de diferenciação. O enfocador busca vantagem competitiva nesse "nicho de mercado", embora não possua vantagem competitiva geral na indústria (PORTER, 1986).

A estratégia genérica, para concretizar a obtenção de desempenho acima da média, deve ser sustentável frente aos concorrentes, o que exige a constituição de barreiras, continuamente renovadas, para dificultar a imitação da estratégia. Por outro lado, cada estratégia genérica implica qualificações e exigências diferentes que se traduzem em diferenças na cultura e na estrutura organizacional. A liderança nos custos exige controle rígido, minimização de despesas indiretas, busca de economias de escala que poderiam ser totalmente contraproducentes numa empresa que busca diferenciar-se, o que torna necessário ambiente criativo. Além disso, essa mesma estratégia genérica constitui a peça central do planejamento estratégico da empresa, que não pode ser uma relação de ações para distintos cenários, sem ter clara a vantagem competitiva que se procura conseguir (PORTER, 1986).

¹³É fundamental estabelecer o que Porter entende por valor para se evitar confusão com o teor clássico da teoria econômica para esse conceito. Em termos da competitividade, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes oferece, sendo medido pela receita total; assim uma empresa rentável é aquela em que o valor ultrapassa os custos, e é o valor, e não os custos, que devem ser analisados, pois empresas elevam custos para obter preço-prêmio na diferenciação (PORTER, 1989).

Em seqüência ao desenvolvimento de sua formulação, no livro "**Vantagem Competitiva**", datado de 1985, Porter procura desenvolver a maneira pela qual uma empresa pode escolher e implementar uma estratégia genérica a fim de obter e sustentar uma vantagem competitiva. Isso porque "*o fracasso das estratégias de muitas empresas deve-se à incapacidade de traduzir uma estratégia competitiva geral em etapas e ação específicas necessárias para se obter vantagem competitiva*" (PORTER, 1989). Para isso a empresa deve criar valores para seus compradores na forma de preços inferiores aos concorrentes para produtos similares ou produtos diferenciados de tal forma que estimulem esse comprador a pagar um ágio de preço por esse diferencial de qualidade.

A construção da estratégia capaz de configurar uma vantagem competitiva exige um aprofundamento interno à empresa dos condicionantes desse objetivo, com o uso da cadeia de valores para esse diagnóstico. Essa cadeia, que nada mais é que entender as importâncias das várias fases dentro do processo produtivo e com isso o potencial de redução de custos e de diferenciação, permite desagregar as várias atividades estrategicamente sustentadoras das vantagens competitivas identificando os elos vitais para sua concretização. Associa-se a isso a idéia do escopo competitivo, ou seja, o alvo para o qual será direcionado o esforço estratégico, ou melhor, a estrutura de mercado na qual a firma concorre, de forma que a identificação dos elos fundamentais realiza-se direcionado para esse alvo e, com isso, para aumento da eficiência, pode-se elencar atividades dentro da cadeia que poderiam ser terceirizadas e realizadas melhor por acordo com outras firmas fornecedoras especializadas e mais eficientes. Assim, a cadeia de valores pode definir o projeto de estrutura organizacional da empresa e, embora ela varie segundo compradores, regiões, linhas de produtos e canais de distribuição, pode ser compreendida no todo da unidade empresarial (PORTER, 1989).

A concretização de vantagens competitivas de custo para ser obtida exige procedimentos que levem a empresa à liderança nesse aspecto. O custo também é importante para o diferenciador que deve mantê-lo próximo à concorrência de forma que o preço-prêmio recebido compense o custo da diferenciação. A ausência de uma metodologia sistemática para análise de

custos na maioria das empresas está na base dos problemas, pois a maior parte dos estudos de custos aborda questões restritas adotando uma ótica de curto prazo, de corte no tempo, não possibilitando análises de fluxos. O desempenho dos custos em cada uma das atividades distintas da empresa acumula-se para formar a posição dos custos relativos. Portanto, é fundamental desagregar a estrutura de custos para o entendimento dos movimentos mais importantes possíveis dentro da empresa (PORTER, 1989).

A análise de custos provém das atividades de valor, entendidas como aquelas embasadoras da competitividade, e não dos custos da empresa como um todo, pois cada atividade de valor tem sua própria estrutura de custos, e o comportamento de seu custo pode ser afetado por elos e inter-relações com outras atividades dentro e fora da empresa. O referencial para análise do custo não deve ser sua evolução histórica dentro da empresa, mas sua comparação com o custo da concorrência e como a posição relativa evolui no tempo. Isso porque a vantagem de custo resulta de o custo cumulativo da execução das atividades de valor de uma empresa ser mais baixo que o da concorrência. A desagregação da cadeia de valores genéricos em atividades de valor individuais deve refletir três principais elementos que não são mutuamente exclusivos: a) o volume e o crescimento do custo representado pela atividade, b) o comportamento do custo da atividade e c) diferenças entre concorrentes na execução da atividade (PORTER, 1989).

A análise dos custos deve distinguir atividades de custos menores, porém crescentes, que podem vir a afetar a estrutura de custos no futuro, e atividades compartilhadas com outras empresas (fornecedores) que podem vir a afetar o comportamento dos custos, o mesmo ocorrendo em atividades em que a concorrência realiza de maneira diferente. O tempo escolhido para atribuir custos e ativos a atividades de valor deve reconhecer as flutuações sazonais ou ciclos (ou períodos) de interrupção que afetariam os custos. A composição de custos em diferentes pontos no tempo pode ajudar a esclarecer o efeito das mudanças de estratégia bem como a diagnosticar o próprio comportamento dos custos (PORTER, 1989).

A posição dos custos resulta do comportamento dos custos de suas atividades de valor que reflete fatores estruturais denominados condutores de custos. O diagnóstico dos condutores

de custos de cada atividade de valor permite que uma empresa obtenha um entendimento sofisticado das fontes de posição dos custos relativos e do modo como ela poderia ser modificada. Os dez principais condutores são: economias de escala¹⁴, aprendizagem, padrão de utilização da capacidade, elos, inter-relações, integração, momento oportuno, políticas discricionárias, localização e fatores institucionais. Esses condutores interagem para determinar o comportamento do custo e o impacto relativo dos mesmos é distinto entre atividades de valor (PORTER, 1989).

A análise estratégica de custos tem como etapas necessárias: a) identificação da cadeia de valores apropriada e atribuir-lhe custos e ativos, b) diagnóstico dos condutores de custos de cada atividade de valor e o modo como interagem, c) identificação das cadeias de valores dos concorrentes e das fontes de diferenças de custos, d) desenvolvimento de estratégia de redução da posição de custos relativos por meio do controle dos condutores de custos ou da reconfiguração da cadeia de valores, e) verificar se os esforços de redução dos custos não acabem com a diferenciação, ou fazer uma opção consciente de realizar essa tarefa e f) teste da estratégia de redução de custos com relação à sustentabilidade (PORTER, 1989).

A procura de constituição de vantagem competitiva por diferenciação significa oferecer aos compradores um produto singular em relação à concorrência a um preço compatível. Apesar dessa importância, suas fontes nem sempre são entendidas dada uma visão limitada dessa característica fixando-se nas práticas de *marketing* e do produto físico ao invés de buscarem compreendê-las na cadeia de valores. Para isso, necessita-se entender que qualquer atividade de valor pode ser fonte de singularidade afetando o produto final e com isso a diferenciação. Atividades de valor que pesam pouco no custo total podem ter grande impacto diferenciador, bem como a amplitude do escopo competitivo de uma empresa pode elevar sua reputação e permitir que seus canais de venda ofereçam variedade de

¹⁴Economia de escala não é a utilização de capacidade, pois aumentar a utilização da capacidade espalha os custos fixos por um volume maior de produtos, mas não necessariamente isso produz economia de escala, por exemplo, gerar deseconomias de escala nos fornecedores de matérias-primas. A maior capacidade face à maior complexidade e a custos de coordenação superiores pode resultar em deseconomias de escala.

produtos mais ampla, o que conduz à diferenciação¹⁵ (PORTER, 1989).

A singularidade obtida numa cadeia de valor provém de condutores, razões que criam um produto singular. Os principais condutores de singularidade são: a) escolhas de políticas pelas empresas na seleção de atividades e como realizá-las, b) elos dentro da cadeia de valores, seja interno à empresa ou elos com fornecedores ou elos com canais de distribuição, c) oportunidade em que a singularidade resulta do momento em que a empresa começa na atividade, d) localização que pode representar valor de proximidade do comprador, e) inter-relações nas quais a singularidade pode resultar do compartilhamento com unidades empresariais irmãs, f) aprendizagem e vazamento, significando a capacidade de produzir melhor pelo aperfeiçoamento de processos e condições de evitar que os concorrentes copiem esse processo para configurar diferenciação sustentável, g) integração, pois a atuação em novas atividades de valor pode tornar a empresa singular pelo desempenho e coordenação da cadeia de valores, h) escala, pois existem atividades em que a singularidade torna-se impossível em volumes menores, i) fatores institucionais que podem resultar em singularidade, como a relação com sindicatos de trabalhadores, permitindo definições especiais das tarefas dos operários (PORTER, 1989).

O mapa de condutores de singularidade de uma empresa permitem-na verificar em cada uma das suas áreas de singularidade, os condutores que a fundamentam, o que configura-se como importante para sustentar a diferenciação pois existem condutores que oferecem mais sustentabilidade que outros. Por exemplo, pode ser mais fácil a concorrência imitar escolhas de políticas do que singularidades de exploração de elos. Além disso, a diferenciação sustentável normalmente exige maior dispêndio, pois o custo da singularidade não é nulo nem desprezível. Por outro lado, algumas formas de diferenciação são mais dispendiosas que outras, visto que o custo da diferenciação reflete os condutores dos custos

¹⁵Os canais podem se configurar numa fonte potente de singularidade, melhorando reputação, serviço, treinamento do cliente e diversas outras fontes. As empresas normalmente confundem qualidade com diferenciação, pois embora diferenciação envolva qualidade, tem o sentido mais amplo. Qualidade refere-se ao produto físico e diferenciação significa o conjunto de valores criados para o comprador em toda cadeia de valores.

das atividades de valor que sustentam a singularidade. Ao buscar diferenciação a empresa afeta os condutores de custos de maneira adversa, acrescentando custos e, assim, os condutores de custos têm papel importante na determinação dos sucessos da estratégia de diferenciação (PORTER, 1989).

A singularidade não resulta em diferenciação a não ser que o comprador lhe confira valor que justifique um preço-prêmio, que pode ser realizado por redução dos custos do comprador ou elevação de seu desempenho. O valor criado pela empresa para seu comprador é determinado pelo conjunto de elos entre as cadeias de valores da empresa e a cadeia de valores de seu comprador que, normalmente, não se relaciona apenas com o produto em si, mas também com o conjunto de atividades que lhe são inerentes como o sistema logístico. A empresa precisa então conhecer a cadeia de valores do comprador para intervir nela e principalmente entender que o relevante não é como o produto foi planejado para ser usado, mas sim com realmente o comprador o utiliza comumente. O nível geral de diferenciação é cumulativo da singularidade para o comprador em toda sua cadeia de valores (PORTER, 1989).

Por outro lado, não basta criar uma singularidade de valor para o comprador se ele não percebe esse aspecto. Produtos de valor real menor, porém largamente percebidos, podem ser mais competitivos que outros de valor real maior, porém, impercebidos. Outro aspecto relevante está na identificação do comprador real. O tomador da decisão de gasto pode não ser quem paga pelo produto (o médico e não o paciente escolhe o remédio) e pode não ser o usuário (o agente de compras escolhe o produto usado na fábrica). Esse comprador real deve ser o objetivo no sentido da disseminação dos valores advindos da singularidade de um produto da empresa. Para isso deve-se levar em conta os critérios de compra que são de dois tipos: a) de uso, referente à redução de custo ou elevação do desempenho do comprador, b) de sinalização, decorrente dos meios utilizados pelo comprador para julgar qual o valor real do seu fornecedor (PORTER, 1989).

Desse modo, as etapas a serem seguidas numa estratégia de diferenciação são: a) determinação do verdadeiro comprador, b) identificação da cadeia de valores do comprador e o impacto da empresa sobre ela, c) conhecimento dos critérios de compra do comprador, d) avalia-

ção das fontes existentes e potenciais de singularidade na cadeia de valores de uma empresa, e) identificação do custo das fontes de diferenciação existentes e potenciais, f) escolha da configuração de atividades de valor que crie a diferenciação mais valiosa para o comprador em relação ao custo de diferenciação, g) teste da estratégia de diferenciação escolhida quanto à sua sustentabilidade e h) redução de custos nas atividades que não afetem as formas de diferenciação escolhidas (PORTER, 1989).

3.2 - Criação de Vantagem Competitiva das Nações

Desse universo calcado essencialmente na empresa, no livro "**A Vantagem Competitiva das Nações**" datado de 1993, Porter, com *"a forte convicção de que o panorama nacional tem papel central no êxito competitivo das empresas ... (pois) ... alguns ambientes nacionais parecem mais estimulantes ao avanço e progresso que outros ... (resolveu contribuir) ... para o entendimento da vantagem competitiva das nações ou dos atributos nacionais que estimulam a vantagem competitiva em determinadas indústrias, bem como das implicações tanto para empresas como para governos"* (PORTER, 1993). Assim, o país influi na capacidade de suas firmas em concretizarem vantagens competitivas em dada indústria, e a interação entre as várias indústrias configura as condições de avanço e progresso das economias nacionais.

A questão central está em entender porque uma nação com frequência sedia distintas empresas líderes mundiais de uma indústria. Não existe nação cujas empresas são competitivas em todas as indústrias, embora existam nações com muitas empresas competitivas. Recursos naturais e mão-de-obra barata não sustentam vantagens competitivas, pois países pobres em recursos naturais como Japão, Alemanha e Coréia tornaram-se competitivos, e nações de baixos salários como México e Índia não se configuram como modelos atraentes. A principal meta econômica de um país é produzir um padrão de vida elevado e ascendente para seus cidadãos. A capacidade de conseguir isso depende não da idéia amorfa de competitividade mas da produtividade com a qual os recursos nacionais (trabalho e capital) são empregados. O único conceito significativo de competitividade é a produtividade nacio-

nal para obter altos salários e preços elevados nos mercados internacionais (PORTER, 1993).

A nação pode especializar-se em indústrias e segmentos mais produtivos e importar produtos e serviços das rivais estrangeiras, no conjunto ela eleva a produtividade média da economia. A competição internacional melhora a produtividade com o tempo, significando que alguns segmentos e indústrias perderão espaço para que a indústria nacional progrida. Assim, o emprego de subsídios, proteção ou outra forma de intervenção para manter indústria reduzem o aperfeiçoamento da economia e limitam o padrão de vida dos países¹⁶. O importante está na compreensão dos determinantes da produtividade e o ritmo de crescimento da mesma e não apenas na existência de fatores de produção favoráveis ao desenvolvimento que pode não ocorrer se os fatores não forem mobilizados e aperfeiçoados (PORTER, 1993).

Grande parte das nações do comércio internacional ocorre entre países avançados, com dotação de fatores semelhantes, isso torna a teoria das vantagens comparativas dos fatores insuficiente para explicar a realidade mundial. A tecnologia deu às empresas capacidade de compensar fatores escassos por meio de novos produtos e processos neutralizando ou reduzindo com isso a importância de fatores outrora preponderantes. Desse modo, o acesso a fatores abundantes tornou-se menos relevante que a tecnologia e os conhecimentos para processá-los de forma efetiva e eficiente. A vantagem competitiva que repousa sobre os custos dos fatores é vulnerável até mesmo a custos de fatores menores em algum outro país ou a governos dispostos a subsidiá-los. Quase todas as exportações dos países menos desenvolvidos estão ligadas a custos dos fatores e a competir no preço, e os programas de

¹⁶Segundo Porter a deformação governamental é predominante em indústrias como a agricultura. Entretanto, esse problema torna-se crônico à medida que as duas agriculturas líderes no mercado mundial, representada pela dos Estados Unidos e União Européia (UE), praticam intensos subsídios e nada indica que os mesmos irão retroceder a níveis inferiores, tendo sido cancelados pela Rodada Uruguai do General Agreement of Trade and Tariffs (GATT), com a manutenção dos vários mecanismos de proteção das agriculturas locais (FONSECA; BUAINAIN, 1995). Por outro lado, a economia japonesa, extremamente protegida por vários mecanismos, conforma um exemplo de sucesso na indústria (TORRES FILHO, 1991). A questão central é a capacidade de cada país em orquestrar condições de criação de vantagens competitivas, no que políticas governamentais são importantes inclusive as de proteção.

desenvolvimento costumam ter como alvo novas indústrias com vantagens calcadas nos custos de fatores. Entretanto, a questão mais relevante é como empresas melhoram a qualidade dos fatores, aumentam a produtividade dos mesmos e criam novos (PORTER, 1993).

As condições de inserção de cada nação estão relacionadas com a estrutura da indústria que conforma-se como relevante para a competição internacional, pois: a) cria exigências para o acesso em diferentes indústrias, b) indústrias importantes para um padrão de vida elevado são estruturalmente atraentes e c) a modificação estrutural cria oportunidades autênticas para que os competidores entrem em novas indústrias. Nas indústrias em geral há grande variedade de produtos, múltiplos canais de distribuição e vários tipos de consumidores, daí a necessidade de escolha pela empresa do âmbito competitivo, ou seja, a extensão de seu alvo dentro da indústria. Por outro lado, a vantagem competitiva, tanto de custo como de diferenciação, traduz-se em produtividades superiores frente aos concorrentes, mas qualquer que seja a estratégia, para ser bem-sucedida, deve atender a ambos os tipos sem deixar de manter a superioridade num deles (PORTER, 1993).

As empresas criam vantagem competitiva percebendo ou descobrindo maneiras novas ou melhores de competir numa indústria levando-as aos mercados. Isso constitui o ato de inovação definido numa concepção ampla, tanto de melhorias na tecnologia como melhores métodos ou maneiras de fazer as coisas. Nos mercados internacionais, as inovações que proporcionam vantagem competitiva antecipam as necessidades, tanto internas como externas. Por outro lado, as inovações que respondem a preocupações ou circunstâncias peculiares ao mercado interno podem retardar o sucesso competitivo. As causas mais típicas das inovações que influem na vantagem competitiva são: a) novas tecnologias que podem criar novas possibilidades para o produto em termos de como é produzido, comercializado e distribuído, b) necessidades novas ou renovadas de compradores que alteram sua cadeia de valores, c) aparecimento de novo segmento na indústria ou nova maneira de agrupar as existentes e d) mudança significativa nos custos absolutos ou relativos de insumos como mão-de-obra, matérias-primas, energia, transporte, comunicações, mídia ou maquinaria (PORTER, 1993).

As empresas que agem primeiro na res-

posta a essas oportunidades de inovação têm melhores condições de firmar vantagens competitivas. A empresa que busca manter ou ampliar sua posição competitiva deve perseguir sempre a percepção da inovação e, uma vez obtidas, transformá-las em vantagens competitivas sustentáveis. Vantagens de ordem inferior, como baixo custo da mão-de-obra e matérias-primas baratas, são fáceis de imitar e de serem superadas. As vantagens de ordem superior, mais duráveis, são tecnologias de processos, de diferenciação, reputação da marca ou relações protegidas com clientes e exigem investimento, tempo, conhecimentos e capacidades avançadas, pessoal especializado e bem-treinado, além de relações estreitas com os principais clientes (PORTER, 1993).

Os determinantes da vantagem nacional são: a) condições de fatores como trabalho especializado ou infra-estrutura, b) condições da demanda, c) indústrias correlatas e de apoio e d) estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. O efeito de um determinante é dependente do estado dos outros e, assim, a interação do conjunto de determinantes é que conforma resultante vantagem competitiva de cada nação. Duas variáveis adicionais podem influenciar o sistema nacional de maneira importante que são o acaso e o Governo. O acaso decorre de acontecimentos fora de controle que modificam a estrutura da indústria, permitindo que indústrias de um país superem as de outro. Por seu lado, o Governo pode melhorar ou piorar a vantagem nacional (PORTER, 1993).

No tocante às **condições dos fatores**, os mais importantes para a vantagem competitiva na maioria das indústrias, especialmente as indústrias mais vitais ao crescimento da produtividade nas economias adiantadas, não são herdados, mas criados dentro do país, por meio de processos que diferem muito entre países e entre indústrias. Os principais fatores são recursos: humanos, físicos, de conhecimento, de capital e de infra-estrutura. Os fatores considerados básicos (recursos naturais, clima, localização e mão-de-obra não especializada ou semi-especializada) são herdados passivamente e sua criação exige investimento privado e social modestos, não sendo muito importantes para uma vantagem competitiva nacional sustentável. Os fatores adiantados (infra-estrutura de comunicação moderna, pessoal altamente educado e institutos de pesquisa sofisticados) são necessários para se conseguir vantagens competitivas de ordem superior como produtos

diferenciadores e tecnologia de produção protegida por direitos de propriedade. Os fatores adiantados de um país são, via de regra, construídos sobre fatores básicos (PORTER, 1993).

Os fatores podem ser generalizados (sistema de rodovias, programador de computador e educação superior) que podem ser empregados indistintamente em inúmeras indústrias e especializados (pessoal especializado, tecnologia em certos campos e infra-estrutura específica), relevantes para indústria específicas. A vantagem competitiva mais significativa e sustentável ocorre quando um país possui fatores ao mesmo tempo adiantados e especializados. Por outro lado, o conjunto de fatores configura-se como base depreciativa para a manutenção da vantagem competitiva, a menos que esta seja aperfeiçoada e especializada constantemente. Os países têm êxito em indústrias nas quais são particularmente bons na criação de fatores e no aperfeiçoamento desses fatores imprescindíveis. Nenhum país pode criar e aperfeiçoar todos os tipos e variedades de fatores e, além disso, uma desvantagem de fatores, especialmente básicos, pode levar a um desafio inovador que resulta na criação de vantagens competitivas duradouras numa indústria, não apenas economizando fator, mas ampliando vantagens de fatores (PORTER, 1993).

No que diz respeito às **condições da demanda interna**, entendida como dinâmica em que a qualidade é mais importante que a quantidade, três atributos gerais são significativos: composição (natureza das necessidades do comprador), tamanho e padrão de crescimento, mecanismos de transferência de preferência interna aos mercados estrangeiros. As vantagens competitivas são criadas na interação desses, criando ambiente interno que conduza à elevação do ritmo da inovação e, principalmente, reflita-se numa crescente sofisticação e eficiência dos produtos e serviços consumidos no mercado interno. A internacionalização promove a inserção privilegiada de empresas atuantes nesses mercados inovadores, propiciando-lhes posição competitiva superior (PORTER, 1993).

As três características da composição da demanda interna que têm significado para a vantagem competitiva nacional são: a) estrutura da demanda do segmento que significa a distribuição da demanda de determinadas variedades, ou seja, demanda segmentada, sendo valiosa num país a presença de grandes segmentos que exi-

gem formas mais sofisticadas de vantagem competitiva levando as firmas ao aperfeiçoamento, b) compradores sofisticados e exigentes que pressionam as empresas locais a atender com altos níveis de qualidade, características de produto e serviços e c) necessidades precursoras do comprador local, pois as empresas de um país adquirem vantagem se os compradores nacionais prenciam necessidades que se tornarão generalizadas em vários países (PORTER, 1993).

O tamanho da demanda interna e seu padrão de segmento também são importantes para a criação de vantagens competitivas. O tamanho da demanda interna é importante em indústrias nas quais há economia de escala ou aprendido ao estimular as empresas locais a investir em grandes instalações, desenvolvimento de tecnologia e melhoramentos produtivos. Nos padrões de crescimento, a existência de vários matizes de compradores, cada qual com suas idéias sobre as necessidades de produto pressionando as empresas, motiva o progresso. Por outro lado, o rápido crescimento interno leva as empresas a adotarem novas tecnologias mais depressa com menor receio de que os investimentos existentes se tornem redundantes e a certeza de que, com a construção de grandes instalações, não gerarão ociosidade. Já a grande demanda interna inicial é relevante se a demanda interna prenciar as necessidades internacionais, enquanto a saturação precoce do mercado força as empresas a continuarem inovando e aperfeiçoando seus produtos e serviços (PORTER, 1993).

Ainda importante é a internacionalização da demanda interna, mecanismo pela qual impulsiona os produtos e serviços de um país para o exterior. A primeira situação dessa ocorrência é aquela em que os compradores internos são também externos, dissiminando padrões e tipos de produtos. A segunda, que apenas torna-se relevante para demanda interna avançada e sofisticada, representa o fato de as necessidades e os desejos internos serem transmitidos ou inculcados a compradores estrangeiros fazendo com isso que rompam os limites nacionais, numa mudança que propicia a boa posição competitiva de empresas do país de origem. No geral, as condições da demanda interna, para consolidar uma posição competitiva superior para empresas nacionais, são relevantes na interação das mesmas para criação de um ambiente estimulador da produtividade e sofisticação (PORTER, 1993).

Outro determinante das vantagens competitivas das empresas nacionais está na **competitividade das indústrias correlatas e de apoio**. A posição competitiva de algumas indústrias fornecedoras conferem vantagens potenciais às empresas do país em muitas outras indústrias, porque produzem insumos amplamente usados e importantes para a inovação ou a internacionalização. O acesso rápido, eficiente, precoce e, por vezes preferencial, à maioria dos insumos economicamente rentáveis resulta em preços atraentes e serviço eficiente. Além disso proporciona coordenação constante com ligações estreitas entre empresa e fornecedores que favorece o processo de inovação e aperfeiçoamento constantes. Os fornecedores externos raramente são um substituto completo, mesmo com subsidiárias locais. As indústrias correlatas nas quais as empresas, ao competirem podem coordenar ou partilhar atividades na cadeia de valores, ou aquelas que envolvem produtos complementares permitindo ação conjunta no desenvolvimento de tecnologia, manufatura, distribuição, comercialização ou assistência, gerando vantagens de custo e mesmo de diferenciação no processo inovador (PORTER, 1993).

Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas conformam outro determinante das vantagens competitivas nacionais. Os países tenderão a conseguir êxito nas indústrias em que as práticas administrativas e de organização preferidas no ambiente nacional são adequadas às fontes de vantagem competitiva da indústria. Esses aspectos surgem do sistema educacional, da história social e religiosa, das estruturas familiares e muitas outras condições nacionais frequentemente imponderáveis, mas singulares. As metas que as empresas buscam realizar bem como as motivações de seus empregados e diretores influenciam seu desempenho. Por outro lado, a rivalidade interna cria pressões sobre as empresas para que melhorem e inovem. Os rivais locais pressionam-se mutuamente para reduzir custos, melhorar a qualidade e serviços e criar novos produtos e processos (PORTER, 1993).

Conquanto não sejam determinantes, duas forças agem diretamente sobre eles e interferem na criação de vantagens competitivas nacionais: o **acaso** e o **Governo**. Acontecimentos ocasionais são importantes porque criam interrupções que permitem mudanças na posição competitiva ao neutralizarem vantagens de competidores já

estabelecidos e criam potencial para que empresas novas possam suplantá-los e atingir vantagens competitivas em função de novas e diferentes condições. Já o Governo pode influenciar muito, para melhor ou pior, os quatro determinantes condicionando suas dinâmicas. Por exemplo pode: a) afetar as condições de fatores por subsídios ou políticas salariais e previdenciárias e educacionais, b) influenciar as necessidades dos compradores com padrões e regulamentos locais para produtos que elevem a sofisticação, c) condicionar a demanda interna como importante comprador de muitos produtos no país, d) influir na estratégia das empresas e na rivalidade interna ao regular o mercado de capitais, política fiscal e a concorrência de mercados (medidas anti-truste e anti-dumping) e e) estimular o processo inovador com políticas efetivas de ciência e tecnologia. De qualquer maneira, o Governo não atua diretamente, mas afetando os determinantes da vantagem competitiva (PORTER, 1993).

4 - ESTADO E COMPETITIVIDADE DA AGRICULTURA

O Brasil como uma economia continental tem na agricultura sua principal atividade econômica, tanto na geração de cambiais como na formação da renda e do emprego internos. O processo de industrialização nessas economias apresentam a particularidade de montagem de plantas industriais com ligação direta com a agropecuária, seja como fornecedoras de insumos, seja como processadoras de matérias-primas. Trata-se, então, de indústrias da agricultura que conformam os parques industriais da indústria de bens de capital na forma de adubos, defensivos e máquinas, bem como a principal indústria de bens de consumo são as agroindústrias processadoras e as indústrias de alimentos. Assim, num país continental como o Brasil, a irradiação do desenvolvimento pelo amplo espaço geográfico consiste no avanço pleno, pela industrialização, de sua agricultura¹⁷.

¹⁷Essa proposição está contida num clássico da análise do desenvolvimento econômico brasileiro, a tese de Ignácio Rangel apresentada à Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL/ONU) na década de 50, quando o autor conceitua a transformação de uma economia continental agrária pela industrialização (RANGEL, 1954). Sobre os impactos dessa transformação da agricultura, após ter sido realizada a industrialização brasileira ver Gonçalves (1997).

Essa característica fundamental da economia brasileira, representada pelo fato de estar centrada na agricultura, acaba turvando a discussão da competitividade setorial à medida que as argumentações acabam recaindo de forma incessante na velha teoria das vantagens comparativas, elencando a abundância de fatores naturais e de mão-de-obra barata como elementos forjadores de um "celeiro do mundo". Essas ponderações não levam em questão o fato de que a agricultura brasileira sempre foi inserida internacionalmente, foi até mesmo forjada nas suas origens para atender esse desígnio, sem que a existência de vantagens tão expressivas de cunho natural a fizesse mais pujante. Nesse sentido, torna-se preciso relativizar a abundância de fatores como condição de forja de posição competitiva sustentável, além de que na agricultura o Estado não pode ser considerado um elemento ocasional na análise da competitividade. Assim, verifica-se a necessidade de primeiro emoldurar o contexto em que se dá a competição, para depois diagnosticar os elementos que nela interferem, forjando a realidade.

4.1 - Líderes não por Obra do Acaso: inserção internacional das agriculturas das nações capitalistas desenvolvidas

A análise da agricultura no plano das nações não pôde ser realizada, após o desenvolvimento do capitalismo, como resultado da prevalência de forças naturais, seja pelo lado das condições dos fatores, seja pelo acesso aos mercados¹⁸. A construção das modernas agriculturas mundiais, apesar de a condição dos fatores ter sido relevante, não apenas determinou o sucesso de uma ou outra nação no que diz respeito à sua inserção internacional. As principais nações no contexto mundial, no que diz respeito ao desenvolvimento e inserção externa de suas agricultu-

ras, não apenas decorrem da superação da deficiência de fatores, como derivam de políticas públicas ativas para sustentar a produção interna, de ações comerciais consistentes buscando uma posição de mercado desejável, bem como da ação de empresas e estruturas financeiras que deram suporte à inserção pretendida. Noutras palavras, não foi pelo mercado livre que os Estados Unidos da América (EUA) e a União Européia (UE) se converteram nas mais importantes potências da agricultura mundial.

A construção da agricultura norte-americana no final do século XIX mostra com clareza essa perspectiva. A região conhecida no momento atual como a mais importante produtora mundial de grãos, o Meio-Oeste, fora anteriormente definida pelos ingleses como o "deserto inabitável da América". A conquista do Oeste nos EUA foi realizada com base em intenso apoio governamental, desde a definição da estrutura fundiária até a constituição do padrão tecnológico adequado por meio da pesquisa agropecuária pública. A organização dos agricultores estadunidenses também contribuiu de maneira decisiva para esse avanço com reivindicações, desde cedo, centradas em objetivos estruturais como educação, tecnologia e transportes, além dos amplos investimentos no aproveitamento de recursos hídricos. A política ativa de intervenção nos mercados, primeiro com os movimentos pela paridade do começo dos anos 20s, depois com o New Deal na virada da década de 30 e os aprimoramentos posteriores das intervenções governamentais, conformou sólida estrutura de proteção setorial. Complementa esse arcabouço de medidas as de estímulo à exportação como a conhecida PL 480 da década de 50, o que, em conjunto, fez dos Estados Unidos não apenas a mais importante nação industrial, mas também a maior agricultura mundial¹⁹.

¹⁸A preocupação fundamental deste item está em discutir os elementos genéricos que determinam os movimentos do mercado internacional à medida que, no tocante à agricultura, a presença do Estado dá-se em diversos níveis: na sustentação do processo de desenvolvimento da agricultura no plano interno, na alavancagem das inserções exportadoras dentro dos marcos geopolíticos das zonas de influências das potências mundiais e da ação das grandes empresas comerciais e conglomerados financeiros que dominam as transações internacionais. Dentro desse quadro, pretende-se introduzir a realidade da agricultura brasileira.

¹⁹A construção da agricultura norte-americana foi realizada com base na ativa intervenção estatal. No processo de colonização do Oeste esse papel foi caracterizado por Mann; Dickinson (1980), para os quais a moderna agricultura dos EUA teve a intervenção estatal a constitui-la tanto aportando capital como principalmente viabilizando-a tecnologicamente. Além disso, para Friedmann; McMichael (1989), a participação estatal foi elemento essencial para a economia americana constituindo o "complexo alimentar" já no século XIX. Mais recentemente essa ação atingiu as relações comerciais, numa política que, segundo Burbach; Flynn (1982), "os norte-americanos invocam os princípios do livre comércio e da vantagem comparativa dos defensores do Império Britânico no século XIX". Sobre os reflexos das políticas agrícolas, no caso dos Estados Unidos, ver ainda: Enciso; Esquivel (1990); Goss; Rodefelf; Buttel

Na Europa, o processo mais decisivo da organização de um sistema efetivo de proteção à agricultura data de período mais recente, o final dos anos 50s quando dá-se início à constituição da Política Agrícola Comum (PAC), com o objetivo explícito de garantir fartura no abastecimento continental. Esse sistema evoluiu colocando a antiga Comunidade Econômica Européia (CEE), a então Europa dos 12 países, em posição destacada como produtora e exportadora da agricultura mundial. A ampliação dessa estratégia supranacional no continente europeu, que levou à formação da União Européia incorporando outros países e, mais recentemente, abrindo as portas para o Leste Europeu, forjou uma posição de *superávit* de oferta na agricultura européia, que passou a financiar a exportação de excedentes de vários produtos, inflando de maneira decisiva nas condições de transações e nos preços internacionais. Mais uma vez o sucesso da agricultura gerando superprodução decorre de forma direta de políticas governamentais que, inclusive, sustentam suas posições de mercado²⁰.

Não apenas nos Estados Unidos e na União Européia, mas também no Japão como em todo o mundo capitalista desenvolvido, a prática de políticas de proteção à agricultura revela-se uma regra. A questão mostra-se intrincada não apenas porque essas políticas favorecem incrementos de oferta e forçam o escoamento de elevados excedentes no mercado internacional com impactos sobre os preços relativos. Os países capitalistas desenvolvidos são também os maiores importadores mundiais, e a existência de enormes excedentes aumenta a expressão das transações bilaterais entre essas nações, ao mesmo tempo que permitem a adoção de fortes barreiras de proteção, de cunho tarifário ou não-tarifário no comércio dos respectivos mercados domésticos. Dessa maneira, como grandes mercados, tanto de importação como de exportação, os países capitalistas desenvolvidos atuam sele-

tivamente na definição de seus parceiros comerciais, via de regra apoiando com tratamento especial ex-colônias de diversas partes do mundo, no caso europeu, ou parceiros preferenciais, no norte-americano e japonês²¹.

A conquista de posições competitivas de mercado na agricultura mundial revela-se assim um luta incessante contra mecanismos que criam obstáculos ao comércio, numa realidade em que o mercado interno forte representa a base do desenvolvimento setorial. Os países em desenvolvimento, incluindo nestes até mesmo os denominados New Agricultural Countries (NACs), enfrentam o dilema de gerar cambiais a partir das exportações da agricultura numa situação em que a inserção permitida significa nada mais que "franjas" de mercado não ocupadas pelas fortes agriculturas das nações importadoras²². Ainda que sejam em mercados não tradicionais como do Oriente Médio e do Sudeste da Ásia, as dificuldades são enormes, pois aí disputam com a força geopolítica e o poder de mercado das vendas subsidiadas das grandes nações. Em geral, para os países em desenvolvimento, avançar nas suas inserções no comércio internacional consiste num enorme desafio, visto que, as fragilidades macroeconômicas internas impedem o uso

(1980); Buttel (1990); e Maclennan; Walker (1982). As mudanças nos acordos multilaterais podem ser vistas em Blau (1964) e Carvalho; Silva (1995).

²⁰A construção da agricultura com base na ativa intervenção das políticas supranacionais dos governos europeus pode ser apreendida em Marques (1988) que historia a evolução da Política Agrícola Comum (PAC) bem como os instrumentos de intervenção utilizados. Sobre os resultados dessa política européia ver ainda Jordana (1989); Bonano (1989) e Hamilton (1991).

²¹A execução de políticas ativas de estímulo a aumentos de oferta na agricultura obviamente não se resume aos casos citados dos Estados Unidos e União Européia. Também outros países desenvolvidos como o Japão e os principais representantes do New Agricultural Countries (NACs) como Brasil, Austrália e Argentina, integrantes do denominado Grupo de Cairns nas negociações da Rodada Uruguay do GATT, também executam intervenções governamentais em favor de suas agriculturas. A diferença fundamental é que para esses últimos a capacidade de realizá-las mostra-se muito exígua frente às necessidades de praticá-las em níveis compatíveis com os vigentes nas principais nações, além de que ao invés de gerar cambiais, exportam-se subsídios beneficiando os consumidores dos países de destino dos produtos e não os internos. Para outros países desenvolvidos, como o Canadá e o Japão, além dos Estados Unidos e União Européia, pode-se consultar ainda o trabalho de Carvalho; Silva (1995).

²²A superprodução na agricultura, numa situação em que o mercado mundial passa a ser disputado não mais só pelos Estados Unidos, mas também pela União Européia e pelos NACs, faz universal a frase de Cox; Lowe; Winter (1986): "agora a agricultura é vítima de seus espetaculares sucessos". Essa característica da agricultura nas principais nações desenvolvidas ou em desenvolvimento deriva de estruturas de produção e logística construídas em níveis de oferta muito superiores aos observados e, nem sempre, cada país está disposto a reduzir sua inserção e quando tenta uma política nesse sentido, os agricultores elevam a produtividade e aumentam ainda mais os excedentes. Isso tem acontecido principalmente nos Estados Unidos e na União Européia.

de mecanismos de estímulos similares²³. Entretanto, as autoridades dos países em desenvolvimento ficam quase que num beco sem saída, à medida que, não podendo alvarancar suas agriculturas para competirem de forma frontal com as nações capitalistas desenvolvidas, ainda assim encontram nesse setor as principais potencialidades de gerar cambiais e financiar o desenvolvimento.

Desse modo, não apenas a agricultura praticada nas nações líderes condicionam os movimentos das transações internacionais a partir de políticas ativas de sustentação setorial, mas também as estruturas do comércio. Como maiores nações consumidoras e para onde se dirigem os fluxos de negócios nesses mercados estão instalados as maiores *tradings companies*, que controlam as principais rotas de trocas, seja na entrada, seja nas saídas desses países. O denominado sistema agroalimentar mundial conforma-se como enorme oligopólios controlando os principais mercados e com isso as principais oportunidades de negócios. Essa realidade contempla desde as frutas frescas, como a banana, passa pelas grandes empresas comerciais de *commodities* e na conformação das enormes redes de distribuição varejista. Essa característica da não neutralidade do comércio mundial origina-se nas grandes companhias comerciais (e guerreiras) oriundas do avanço do comércio marítimo após as grandes navegações, evoluiu da hegemonia inglesa para a norte-americana, atualmente compartilhada por empresas de outras nações capitalistas²⁴.

²³Esse aspecto deriva do papel secundário das agriculturas dos países em desenvolvimento que, inclusive, foram protegidas pelos acordos multilaterais de produtos básicos erigidos desde o pós-guerra, como exemplifica os casos do café, cacau, multifibras, dentre outros (BLAU, 1964). Nos anos mais recentes, houve a desmontagem progressiva dessa estrutura de acordos multilaterais em nome da liberalização dos mercados, com o cessamento da vigências das cláusulas econômicas (GONÇALVES; MARTIN, 1994).

²⁴A expressão do domínio das grandes empresas supranacionais sobre as transações internacionais de produtos da agricultura pode ser aquilatada pelo faturamento desses conglomerados frente à renda nacional de muitos países. Nos séculos anteriores o predomínio das grandes companhias comerciais teve papel relevante na expansão do mercado internacional (LE FRANC, 1948). Sobre o predomínio das grandes empresas no sistema agroalimentar mundial ver Ghersi; Rastoin (1981), enquanto o panorama no caso europeu pode ser encontrado em Green; Lanini (1996). Quanto a um produto isolado, sobre banana encontra-se a análise de Gonçalves; Perez; Souza (1994). A discussão do poder das multinacionais frente aos estados nacionais foi realizada por

Essas grandes empresas comerciais não apenas dominam as principais rotas de vendas nos principais mercados como principalmente inserem-se no amplo movimento de globalização financeira. Dessa maneira assumem de maneira decisiva a condição de empresas supranacionais, normalmente atuando em paraísos fiscais como mercados financeiros *of shore*. Com isso ganham significativa independência em relação até mesmo aos governos nacionais de seus países de origem e, principalmente, atuando em mercados de capitais livres da ação direta dos respectivos Bancos Centrais. As empresas dos países em desenvolvimento que conseguiram inserir-se nesse sistema, ou o fazem com base numa posição subalterna atuando com algum produto intermediário, o que a constitui como fornecedora de matéria-prima de um produto final dominado por corporações avantajadas da indústria de alimentos, ou quando se instalam pioneiramente e conseguem sustentar-se em algum nicho de mercado não explorado. De qualquer maneira as que avançam muito, estruturam-se como as grandes corporações e até mesmo perdem sua relação com a nação de origem, tornando-se supranacionais na plenitude²⁵.

Nesse contexto, mais que em nenhum outro setor, na agricultura as intervenções estatais são determinantes da competitividade. Essa perspectiva parece contrariar as postulações de PORTER (1993) no sentido de que as posições competitivas sustentáveis de uma dada agricultura nacional no contexto internacional deriva diretamente das intervenções do Estado Nacional em questão. Entretanto, do ângulo de que as vantagens competitivas são criadas não derivan-

Huntington (1977).

²⁵A conformação da macro-estrutura financeira em nível mundial num processo em que grandes massas de capitais libertam-se das amarras dos Governos Nacionais consiste não apenas na maior novidade do capitalismo mundial, mas também na mais importante preocupação e fonte de instabilidades das economias nacionais. Quanto maior for a economia menor a possibilidade de sucesso de ataques especulativos contra suas moedas nacionais, uma vez que os Bancos Centrais em questão detêm mecanismos de reação pronta em função da expressão em volume e em qualidade estratégica dos negócios realizados dentro do país. Em economias em desenvolvimento, as possibilidades de enfrentar tais ataques mostra-se muito complexa, com elevada possibilidade de insucesso, exigindo cautela e parcimônia na gestão macroeconômica, evitando-se ficar refém do capital especulativo. Sobre a formação da macro-estrutura financeira, ver o interessante trabalho de Braga (1991).

do da existência prévia de vantagens comparativas oriundas da base natural de cada nação, reforça-se as convicções de PORTER (1993) de que não basta ficar "deitado num berço esplêndido". A agricultura constitui-se no setor fundamental da inserção internacional de economias continentais como a dos EUA e da Europa Unificada, mas a condição prévia de largas extensões cultiváveis significaram muito pouco frente aos esforços de estruturação da moderna agricultura competitiva.

Na tarefa histórica de construção da agricultura moderna nessas economias, as políticas públicas jogaram papel decisivo forjando a força e a estrutura setoriais. Criaram-se as estruturas de produção e de logística, ou seja, de alavancagem da oferta e da abertura de mercados, em que os subsídios públicos formam a regra e não a exceção. A escassez de terras e mão-de-obra não consistiu em obstáculos insuperáveis, o progresso técnico criou terras agricultáveis e mecanizou processos, na mesma medida em que as políticas de exportação criaram mercados. A realidade atual do mercado internacional de produtos da agricultura mostra que a ampliação da inserção brasileira como dos demais países em desenvolvimento depende fundamentalmente da exploração de nichos de mercado. No conjunto, nas transações relevantes com os principais produtos, exige-se o esforço hercúleo de superar os subsídios e os estímulos favorecedores das principais agriculturas mundiais.

Outro aspecto, estratégico e pouco percebido, está no fato de que essas agriculturas apresentam como suporte fundamental de suas superioridades o tamanho e a qualidade dos respectivos mercados internos. Nesse sentido, as agriculturas pretendentes em se inserir nesse quadro, no mesmo patamar de oportunidades, devem buscar retaguardas no fortalecimento dos seus mercados internos. A análise da agricultura brasileira atual, em que a grita contra as políticas agrícolas dos países desenvolvidos mostra-se retumbante nos principais debates setoriais internos, exige que se leve em conta o próprio modelo excludente de desenvolvimento da agricultura brasileira modelo que concentra terras e renda, e com uma estrutura de oferta mais forte que a própria estrutura da demanda interna. Noutras palavras, um país que se auto-denomina com orgulho "celeiro do mundo" não consegue sequer erradicar a fome, ou seja,

também aqui a modernização e a industrialização da agricultura fizeram com que "a agricultura se tornasse vítima de seus espetaculares sucessos", mas como reverso da medalha, comprometendo seu próprio desenvolvimento futuro por insuficiência de mercado. Esse era o sentido fundamental da defesa de reformas estruturais realizada no debate em que se definiu o caminho da economia brasileira nos anos 60s. Preferiu-se o atalho que, entretanto, significou o retorno ao ponto de partida²⁶.

4.2 - Agricultura no Capitalismo Tardio Brasileiro: iniquidades também não são obras do acaso nem do atraso²⁷

O Brasil constitui-se numa economia continental, o que implica a preponderância da agricultura enquanto setor econômico. Isso porque o processo de industrialização ganha como particularidade a predominância da agroindústria processadora e da indústria de alimentos como produtoras de bens intermediários e finais, bem como a indústria de bens de capital organiza-se de maneira importante para fabricar fertilizantes, defensivos e maquinaria agropecuária. Outra particularidade está representada pelo fato de a industrialização ganhar força como interiorização do desenvolvimento, integrando diferentes regiões ao processo de acumulação capitalista, ou seja, irradiando a formação das forças produtivas especificamente capitalista por um universo geográfico mais amplo. Uma terceira especificidade está representada pela conjunção de forças das

²⁶A discussão em torno das alternativas de desenvolvimento da economia brasileira no conjunto das chamadas questões de base realizou-se de forma intensa no começo da década de 60. Recém-saída da experiência exitosa de internalização da indústria pesada, como resultado da adoção do Plano de Metas pelo Governo Juscelino Kubitschek no período 1957-61, a economia brasileira imersa numa crise de desaceleração cíclica forjava os rumos do ciclo seguinte, no qual a agricultura era um elemento crucial. As posições fundamentais, nas suas diversas variantes, giravam em torno da realização ou não da reforma agrária como necessidade de estruturar o Brasil para o desenvolvimento futuro. Venceu a posição de avançar sem mudar. Sobre esse debate ver Gonçalves (1997).

²⁷Neste item pretende-se num primeiro momento mostrar os elementos basilares da agricultura brasileira que têm condicionado suas transformações e que impactam de forma direta sua competitividade. Num segundo momento, pretende-se abrir a análise enfocando essa realidade à luz dos argumentos de Porter (1993) para estudar a competitividade das nações.

duas anteriores, ou seja, a criação de um grande mercado nacional num horizonte geográfico de porte continental, representando um papel ímpar na definição das oportunidades de desenvolvimento nacional. Essa realidade, de nação inserida no processo de desenvolvimento mundial como capitalismo retardatário, insere a agricultura brasileira nesse movimento mais amplo de transformações produtivas e estruturais²⁸.

O modelo fundamental da denominada agricultura moderna consistiu na internalização do padrão relacionado à 2ª Revolução Industrial, relacionado diretamente com a experiência pioneira realizada nos EUA. Entretanto, trata-se de processo histórico em que as especificidades internas condicionam as transformações capitalistas submetendo as tendências mais gerais ao ritmo e ao perfil produtivo da lógica nacional. Dessa maneira não há como tratar a experiência histórica de desenvolvimento da agricultura no Brasil como uma fotocópia tardia da expansão da agricultura norte-americana. Estruturalmente há distinções relevantes como: a) a da distribuição fundiária, uma vez que nos EUA houve processo redistributivo prévio enquanto no Brasil reforçou-se a grande propriedade da terra; b) os direitos de cidadania são originalmente diferentes em função da organização da sociedade, que geraram distintos caminhos para sair da escravidão, uma guerra sangrenta nos EUA e uma mera concessão legal das elites como no Brasil que evoluiu tendo o conservadorismo como marca, levando à permanência de resquícios coloniais-escravistas na forma de instrumentos de coerção extra-econômica na realidade brasileira; e c) os padrões distributivos resultantes são significativamente diferenciados gerando uma economia de altos salários nos EUA e uma economia de baixos salários no Brasil²⁹. Essas decorrências

²⁸A análise sobre a particularidade do processo de industrialização em economias continentais como a brasileira encontra sua mais original contribuição na obra de Rangel (1954), enfocando as transformações no que denominava "complexo rural" operadas pelo desenvolvimento capitalista, que não se resumia somente de ordem técnica dentro das propriedades rurais, mas representava a progressiva urbanização de tarefas antes rurais formando novas agroindústrias. Sobre o capitalismo tardio brasileiro pode-se ver a obra clássica de Mello (1982), enquanto sobre a periodização do processo da industrialização brasileira ver Cano (1993).

²⁹O processo de mudanças da sociedade brasileira, hegemônico por uma elite de corte conservador capaz de realizar transformações sem ruptura, ou seja, ensinar o progresso econômico mantendo privilégios, pode ser visto

particulares do processo histórico de desenvolvimento da agricultura na economia e sociedade continental brasileira, conformam-na como uma realidade das iniquidades em aprofundamento, o que condiciona as mudanças.

Outra característica da agricultura brasileira está no seu caráter itinerante, pondendo-se verificar o caminhar da hegemonia regional no dinamismo de expansão das lavouras, sempre à procura de novas fronteiras de expansão. Assim, desenharam-se os caminhos do café do Vale do Paraíba fluminense para o território paulista, desviando-se para oeste rumo a Ribeirão Preto, para depois atingir as terras da Alta Paulista e o norte do Paraná, donde nos anos 70s deste século dá meia volta e expande-se em Minas Gerais, terras que tinham renegado no final do século XIX. O núcleo dinâmico, que já fora Bananal, mudou-se para Ribeirão Preto e depois para Londrina. Esse processo de canibalismo geográfico não foi superado, ao invés disso conheceu enorme impulso com a tecnologia moderna que permitiu que o café, até então exigente em terra roxa pudesse ocupar as terras menos férteis dos podzolizados e até mesmo as antes consideradas imprestáveis terras de cerrado, agora novo eldorado do café de qualidade de bebida superior.

Essa itinerância pode ser observada também com outras culturas como a cana para indústria nordestina que após séculos de predomínio no contexto nacional, atualmente tem seu núcleo dinâmico em São Paulo. Os grãos e fibras que até pouco tempo atrás era sinônimo de Sul/Sudeste, em especial pela participação do Paraná e Rio Grande do Sul, ganham o Brasil Central, e as antigas lavouras, símbolos do sucesso da política governamental de crédito subsidiado que modernizou o campo nos anos 70s, são relegadas a um plano secundário pela excelência do Novo Eldorado. Esse canibalismo geográfico, antes de representar um aspecto positivo pela inserção de novas regiões à dinâmica da acumulação, representa o precoce sucateamento da infraestrutura representada pela logística de armazenagem, comunicação, transporte e serviços, além

no clássico de Faoro (1991) sobre o poder político no Brasil, ou ainda na discussão de Rangel (1962) para quem o "feudal" representava exatamente essa capacidade das elites de ensinar mudanças mantendo o poder. O resultado do aprofundamento da concentração de renda pode ser visto em Hoffmann (1992), bem como no estudo de Gonçalves (1997), que abrange as grandes transformações da agricultura e os impactos para toda a sociedade.

de agroindústrias processadoras.

Esse aspecto da logística representa um elemento estratégico na definição da competitividade das cadeias de produção da agricultura. Estando associada aos custos de transação exigem recursos públicos para mantê-las em padrões de qualidade e custos de operação compatíveis com a colocação de produtos nos principais pontos de venda. Dessa maneira, num país onde durante toda a década de 90 a área de lavouras sempre se mostrou menor que a plantada no final dos anos 80s, em cerca de 3 milhões de hectares, a criação de novos eldorados representados pelas frentes de expansão exige subsídios e incentivos fiscais, ao mesmo tempo que a estruturação da moderna logística consome somas vultosas de recursos públicos. Em ambas as pontas desse processo são recursos públicos gastos para sustentar a acumulação privada, em especial garantindo os elevados ganhos da especulação imobiliária pela valorização patrimonial das terras, adquiridas por nenhum preço e que se convertem em patrimônio valioso. E, nesse suporte ao patrimonialismo privado que se pereniza nas várias frentes de expansão das lavouras, sobra pouco espaço para a aplicação de recursos noutras tarefas de Estado mais necessárias. Além do que, tudo parece por terminar, num suceder de obras inacabadas.

Essa característica de itinerância das grandes regiões brasileiras de lavouras só poupou da decadência, até agora, apenas as áreas próximas de Ribeirão Preto e de Londrina. Associada intrinsecamente a ela está a prevalência do modelo texano das grandes lavouras. As referências aos segmentos competitivos externamente ou de moderna produção interna da agricultura brasileira, na maioria das vezes, não informam adequadamente de que se trata de lavouras cuja base técnica inclui a mecanização do processo produtivo em níveis elevados, que inclusive estão sendo aprofundados com a mecanização da colheita. Nos anos 70s, a modernização das lavouras no Brasil atingiu principalmente o uso de maquinaria no preparo do solo, plantio e tratamentos culturais, o que acabou por forjar uma demanda de força de trabalho sazonalmente concentrada na colheita. Nos anos 90s expande-se a mecanização da colheita, que reduz drasticamente a sazonalidade mas provoca uma perda expressiva de oportunidades de trabalho para uma imensa massa de trabalhadores de baixa qualificação que,

sem outra ocupação produtiva, passam a perambular sua miséria pelas diversas zonas de produção, em busca de uma mínima possibilidade de sobrevivência.

Às grandes lavouras fornecedoras de matéria-prima, constituindo-se como imensas áreas de produção mecanizadas, junta-se a pecuária intensiva, normalmente em vastidões de pastagens degradadas nas zonas velhas de lavouras decadentes ou já decaídas, na formação de grandes vazios de oportunidades de trabalho e uma estrutura de distribuição de renda profundamente concentrada. O não desenvolvimento de alternativas de geração de renda e de emprego, como a moderna produção e logística dos complexos produtivos dos hortícolas de mesa, não permitiu a internalização do modelo californiano de lavouras, nem a proliferação de criações intensivas. Essas atividades, associadas a mecanismos organizadores dessa produção com qualidade certificada para alcançar os exigentes mercados consumidores urbanos no País e no exterior, são essenciais para a construção de uma estrutura de negócios na agricultura, competitiva mas com maior equidade social. No Brasil isso apenas se configura como uma possibilidade ainda inexplorada.

Em função desse modelo de desenvolvimento histórico, organizou-se uma sociedade caracterizada pela heterogeneidade estrutural, onde as distâncias são enormes na ótica produtiva, regional e social, com níveis de iniquidades que são insustentáveis. As médias, em função do fato de que a diferença constitui-se no universal definidor da realidade brasileira, enquanto medidas de posição têm sua representatividade comprometida pela elevada dispersão. Os indicadores de competitividade nesse universo não conseguem explicitar a realidade e os modelos econométricos quando comparam produtos nacionais com os de outros países encontram enormes limitações para obterem resultados aderentes ao movimento das transações externas da agricultura nacional. Muitas vezes, um segmento em que as inferências baseadas na média nacional revelam em condições de inferioridade na inserção competitiva, há exemplos de firmas que estão expandindo suas vendas pelo mundo. Para não passar em branco, pode-se verificar a exportação da uva fina de mesa dos pólos irrigados nordestinos que, se fosse produzida nos padrões da média da viticultura nacio-

nal, não teria chances no exigente mercado europeu. Ao lado desse, há inúmeros outros que revelam como a disparidade extrema consiste num obstáculo sério à maior participação da agricultura brasileira no mercado internacional, ocupando uma posição compatível com sua potencialidade.

Esse mosaico de disparidades, que se revela em iniquidades no plano econômico e social, incia-se pela enorme amplitude dos gradientes de produtividade dentro de cada lavoura ou criação, ainda que numa mesma região. Na produção de feijão, por exemplo, no mesmo sudoeste Paulista onde, em 1997, encontravam-se produtores de cultivos irrigados com área média de 250 hectares, produtividade média de 3.500 kg/ha (embora alguns alcancem 4.200kg/ha), a um custo médio de R\$18,00 por saca de 60kg, ocorrem lavradores com área média de 15 hectares, produtividade de 600kg/ha (a despeito de alguns colherem menos de 400kg/ha), a um custo médio de R\$28,00 por saca de 60kg. Assumindo que esses dois grupos de lavradores de feijão comercializem no mesmo mercado e na mesma época, obtendo o mesmo preço, a disparidade de renda bruta e de renda líquida são enormes. Não é difícil deduzir que, na persistência dessa diferença ao longo do tempo, o aprofundamento das disparidades consiste numa decorrência inexorável.

Mas as diferenças não são somente tecnológicas, resolvíveis apenas com a generalização do padrão produtivo, mesmo porque isso é efeito e não causa do processo. A disparidade tecnológica é produto da diferença de acesso ao conhecimento que decorre de impedimentos de ordem econômica e cultural que se perpetuam no tempo. O pré-requisito de que ambos os grupos de lavradores de feijão obtêm o mesmo preço por destinarem seus produtos ao mesmo mercado não se sustenta. Os maiores lavradores normalmente dispõem de estruturas de secagem, beneficiamento e armazenagem do seu produto, além de que, pela técnica mais apurada, que se inicia com plantio de semente com maior pureza varietal, livres de moléstias (em especial manchas), melhor controle fitossanitário, produzem com uma qualidade significativamente superior aos demais. Os diferenciais de preços, derivados da superioridade qualitativa, em anos normais, atinge índices de 21%, na comparação entre as médias dos dois grupos. Com mais esse fator, a desi-

gualdade ganha novo reforço para seu alargamento.

Porém, produtividade e a qualidade ainda mantêm a comparação centrada no padrão tecnológico, ainda que a estrutura de capital esteja na base das diferenças até aqui apontadas. Entretanto, as oportunidades tornam ainda mais díspares quando se agregam as relações com a estrutura de mercado. Os grandes lavradores de feijão pela escala de suas transações normalmente absorvem a margem de comercialização destinada usualmente aos intermediários do interior, os compradores das pequenas cidades ou profissionais da corretagem, vendendo diretamente para as empacotadoras do produto. Com menor custo da logística, podem obter condições mais vantajosas de negócios vendendo em outras praças, além do que, por possuírem armazéns, não negociam no afogado da safra, quando o excedente local de oferta pressiona os preços para baixo. Os pequenos lavradores vivem uma relação diametralmente oposta com a estrutura de mercado, pois, não possuindo armazéns e secadores, não há como guardar a safra por muito tempo. Além disso, precisam de dinheiro para saldar compromissos, muitos dos quais são adiantamentos feitos pelos próprios compradores, quando não enfrentam a necessidade de quitar financiamentos bancários, os quais, ainda que com juros baixos no caso do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), são expressivos para a realidade desses lavradores. Para completar esse mosaico de iniquidades, o poder de representação política relativo entre os dois grupos mostra um abismo em termos de cidadania.

A heterogeneidade estrutural aqui referida até o momento ainda apresenta um quadro de enorme amplitude das diferenças, diz respeito apenas a uma lavoura em apenas uma região de uma Unidade da Federação. Quando se agrega a essa discussão outros indicadores, outras atividades econômicas e as diversas regiões brasileiras, o mosaico de iniquidades assume um panorama complexo onde as médias perdem por completo seu significado. O grande desafio das propostas de transformação da realidade nacional forma-se, assim, na necessidade inadiável de romper com o aprofundamento das diferenças na mesma medida em que seja avançada a base geradora de renda e de oportu-

nidades de trabalho na agricultura, como sustentáculo do desenvolvimento econômico que democratize as oportunidades de acesso aos benefícios do progresso, resgatando da realidade triste da degradação social a imensa massa de excluídos existentes que marcam como chaga os mapas da fome, da miséria e da violência de todas as matizes.

Dessa maneira, a competitividade da agricultura brasileira ainda que expressiva em importantes cadeias de produção, não pode ser visualizada sem ter em conta os elementos centrais da estrutura de produção do negócio agrícola, marcada pela prevalência histórica de lideranças conservadoras que, perenizando a dominação política em sucessivas mudanças sem ruptura, permitiu erguer uma estrutura produtiva moderna, que confere ao Brasil a condição de New Agricultural Country (NAC), ao mesmo tempo em que coloca à margem dos benefícios desse processo uma imensa massa da população. Numa visão de que o *“desenvolvimento consiste na eliminação de privações de liberdade que limitam as escolhas e as oportunidades das pessoas de exercer ponderadamente sua condição de agen-*

*te”*³⁰, o Brasil está muito longe de consolidar-se como nação desenvolvida, a despeito do significativo crescimento econômico verificado, em especial nas últimas cinco décadas. Daí a leitura dos condicionantes da competitividade não poder ser feita sem ter em conta essa característica fundante da economia e sociedade nacional. Nem a questão pode ser resolvida apenas escalando o ramo ascendente da curva de custo marginal, porque a curva de oferta é uma ficção marginalista numa realidade onde a reta orçamentária revela a indiferença com que muitos foram tratados no processo de transformação.

³⁰A idéia de desenvolvimento como liberdade foi desenvolvida pelo pensador bengali Amartya Sen, para o qual a eliminação de privações de liberdades substanciais é constitutiva do desenvolvimento. Na sua visão sem liberdade não há desenvolvimento, tendo a liberdade um papel instrumental no processo de transformação rumo ao desenvolvimento, mas se é meio, ampliá-la consiste na finalidade do desenvolvimento. Na sua análise mostra que apesar de níveis baixíssimos de renda, os habitantes de Kerala, China ou Sri Lanka apresentam expectativas de vida muito mais elevadas que países de populações mais ricas como Brasil, África do Sul, Namíbia e Gabão. Assim, há uma distorção no sentido do desenvolvimento brasileiro, realizado privando as massas de liberdade e, mais que isso, não ampliando as liberdades substanciais das mesmas (SEN, 2000).

LITERATURA CITADA

BLAU, G. Acuerdos y políticas internacionales sobre productos básicos. Roma: FAO/ONU, 1964. p. 5-21. (Programa de Estudios Especiales, 1).

BONANO, A. Changes, crisis and restructuring in Western Europe: the dimensions of agriculture **Agriculture in Human Values** v.6, n.1/2, Winter/Springs 1989.

BRAGA, J. C. S. **A financeirização da riqueza**: a macroestrutura financeira e a nova dinâmica dos capitalismos centrais. São Paulo: IESP/FUNDAP, 1991. 24 p. (Textos para Discussão).

BURBACH, R.; FLYNN, P. **Agroindústria nas américas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

BUTTEL, F. The US farm crisis and the restructuring of American agriculture: domestic and international dimensions In: GOODMAN, D.; REDCLIFT, M. **Farm crisis**. London: Macmillan Press, 1990.

CANO, W. A industrialização e o desenvolvimento do capitalismo retardatário no Brasil (1880-1980). In: _____. **Reflexões sobre o Brasil e a nova (des)ordem internacional**. Campinas: Hucitec, 1993. p. 15-21.

CARVALHO, M. A.; SILVA, C. R. L. da. Políticas agrícolas dos países desenvolvidos. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 25, (Supl 1), p. 1-112, 1995.

ENCISO, E.; ESQUIVEL, J. La política agrícola de Estados Unidos. **Revista de Comércio Exterior**, México, v. 40, n. 2, p. 1204-1215, 1990.

FAORO, R. **Os donos do poder**. 9. ed. São Paulo: Editora Globo, 1991. 2 v., 750 p.

FONSECA, R. G.; BUAINAIN, A. M. O acordo agrícola da rodada Uruguai: perspectiva para a América Latina. In:

Informações Econômicas, SP, v.33, n.7, jul. 2003.

CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 33., 1995, Curitiba. **Anais...** Brasília: SOBER, 1995. p. 275-309.

LE FRANC, G. **Histoire du commerce**. Paris: s.ed., 1948.

FRIEDMANN, H.; MCMICHAEL, P. Agriculture and the state system. **Sociologia Ruralis**, v. 29, n. 2, p. 93-117, 1989.

GHERSI, G.; RASTOIN, J. L. **Multinational firms and agro-food systems in developing countries**. Paris: OECD, 1981. 85 p.

GONÇALVES, J. S. **Mudar para manter**: análise do processo de pseudomorfose da agricultura brasileira. 1997. 469 p. Tese (Doutorado)-Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, São Paulo.

_____; MARTIN, N. B. Agricultura e neoliberalismo: O fracasso das renegociações recentes dos acordos multilaterais de produtos básicos do mercado mundial. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 41, t. 2, p. 29-56, 1994.

_____; PEREZ, L. H.; SOUZA, S. A. M. Mercado internacional e produção de banana: A estrutura produtiva e comercial do complexo bananeiro mundial. _____, São Paulo, v. 41, t. 3, p. 161-188, 1994.

GOSS, K.; RODEFELD, R.; BUTTEL, F. The political economy of class structure in US agriculture: a theoretical outline. In: BUTTEL, F.; NEWBY, H. (Eds.) **The rural sociology of the advanced societies: critical perspectives**. London: Croonntelm, 1980. p. 83-132.

GREEN, R.; LANINI, L. La evolución del sistema alimentario europeo. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, n. 88, p. 55-68, maio/ago. 1996.

HAMILTON, P. Small farmers and food production in western Europe. **International Social Science Journal**, v. 37, n. 3, p. 345-360, 1994.

HOFFMANN, R. Vinte anos de desigualdade e pobreza na agricultura brasileira. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 30, n. 2, p. 97-113, abr./jun. 1992.

HUNTINGTON, S. P. Organizações transnacionais na política. In: CARVALHO, G. (Coord.). **Multinacionais: os limites da soberania**. Rio de Janeiro: FGV, 1977. p. 9-55.

JORDANA, J. La reforma de la PAC: algunas consideraciones de la agroindustria. **Revista de Economía**, Madrid, n. 666, p. 175-187, 1989.

KEYNES, J. M. **Teoria geral do emprego, do juro e do dinheiro**. São Paulo: Abril, 1983. (Os Economistas).

MACLENNAN, C.; WALKER, R. Crise e mudança na agricultura dos EUA: vista panorâmica. In: BURBACH, R.; FLYNN, P. **Agroindústria nas Américas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982. p. 21-43.

MANN, S. A.; DICKINSON, J. A. State and agriculture in two eras of american capitalism. In: BUTTEL, F. H.; NEWBY, N. (Eds.). **The rural sociology advanced societies: critical perspectives**. London: Croonntelm, 1980. p. 283-326.

MARQUES, M. **A política agrícola comum da CEE**. Brasília: CPF, 1988. (Estudos Especiais, n. 22).

MARX, K. **O capital**. São Paulo: Abril, 1983. (Os Economistas).

MELLO, J. M. C. **O capitalismo tardio**. São Paulo: Brasiliense, 1982.

MULLER, G. A competitividade como um caleidoscópio. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 23-32, jan./mar. 1994.

PAOLINO, C. **Informe metodológico del proyecto políticas agrícolas e integracion agropecuaria**. [s.l.: s.ed.], 1994. (Projeto FAO TCP/RLA/4452-Versão par Discussão).

POLANYI, K. **A grande transformação**: as origens de nossa época. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

RANGEL, I. **El desarrollo econômico en Brasil**. Santiago do Chile: CEPAL, 1954, 167 p.

_____. **A questão agrária brasileira**. Recife: Comissão de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco, 1962.

RICARDO, D. **Princípios de economia política e tributação**. São Paulo: Abril, 1983. 269 p. (Os Economistas).

SAY, J. B. **Tratado de economia política**. São Paulo: Abril, 1983. 457 p. (Os Economistas).

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras. 2000. 410 p.

TORRES FILHO, E. T. **A economia política do Japão**: reestruturação econômica e seus impactos sobre as relações nipo-brasileiras (1973-1990). 1991. 437 p. Tese (Doutorado)-Universidade Federal do Rio de Janeiro.

COMPETITIVIDADE DA AGRICULTURA NO MERCADO MUNDIAL GLOBALIZADO: as idéias de Porter e a realidade de iniquidades

RESUMO: O trabalho apresenta uma leitura das idéias de Michael Porter, no sentido de sua contribuição para o entendimento da concepção da criação de vantagens competitivas e do processo de competitividade das empresas e nações, na mesma medida que isso conduz ao conceito de mercado, criado com a ocorrência da ação dos agentes econômicos como sujeitos das transformações econômicas e não resultante da ordem natural. Esse paradigma rompe com o ideário clássico de mercado como um espaço econômico a ser disputado e conquistado. Após apresentar as idéias de Porter, procura-se uma mediação com o concreto, discutindo a realidade de iniquidades na qual assenta-se a agricultura brasileira.

Palavras-chave: competitividade, vantagens competitivas, mercado, agricultura brasileira.

AGRICULTURE COMPETITIVENESS IN THE GLOBALIZED WORLD MARKET: Porter's ideas and the reality of inequities

ABSTRACT: The paper presents a reading of Michael Porter's ideas, in the sense of his contribution for the understanding of the conception of the creation of competitive advantages and of the competitiveness process of companies and nations, to the extent to which it leads to the concept of created market as of the occurrence of the economic agents' action as subjects of the economic transformations and not resulting from the natural order. That paradigm breaks up with the classic ideas of market as an economic space to be disputed and conquered. After presenting the Porter's ideas, a mediation is sought with the concrete, discussing the reality of inequities in which the Brazilian agriculture is settled.

Key-words: competitiveness, competitive advantages, market, Brazilian agriculture.

Recebido em 19/03/2003. Liberado para publicação em 04/04/2003.