**ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO COMÉRCIO EXTERIOR: APLICAÇÕES DO DIAMANTE DE PORTER**

**Resumo**

Neste trabalho será apresentada uma avaliação entre do modelo proposto Michael Porter e sua contribuição no aumento da competitividade para a internacionalização de negócios. Para isso, buscou-se fazer uma revisão dos principais dos conceitos elaborados por Porter sobre competitividade e também das abordagens mais recentes sobre este assunto, considerando as modificações ocorridas nas ultimas década. A metodologia de pesquisa exploratória foi empregada na elaboração deste documento por meio da revisão bibliográfica.

**Palavras-chave:** Competitividade; internacionalização; forças de Porter; estratégia; organizações.

**ABSTRACT**

In this paper an evaluation will be presented between the proposed Michael Porter model and its contribution in increasing competitiveness for business internationalization. For this, we sought to review the main concepts developed by Porter on competitiveness and also the most recent approaches on this subject, considering the changes that occurred in the last decade. The exploratory research methodology was used in the elaboration of this document through the bibliographic review.

**Keywords**: competitiveness; internationalization; Porter’s forces; strategy; organizations.

1. INTRODUÇÃO

O trabalho em questão tem como objetivo revisar os principais aspectos da estratégia competitiva proposta por Porter, por meio dos postulados deste e também com conceitos de outros notáveis teóricos.

Para Porter(1989), um dos pilares de sucesso para uma empresa na obtenção de vantagem competitiva é o desenvolvimento de processos e produtos tecnológicos mais avançados. As empresas que conseguissem se destacar neste sentido teriam mais condições de responder às continuas mudanças exigidas pelo mercado.

Schumpter (1934) defende que o processo de internacionalização dos negócios e a intensificação da competição no mercado global têm enfatizado o papel do avanço tecnológico como mola propulsora do desenvolvimento.

Ao final, buscou-se relacionar de maneira avaliativa sobre como o processo de internacionalização de negócios pode aumentar a capacidade de uma empresa em competir no mercado em que está inserida e sobre quais são os fatores necessário para que esse processo ocorra de acordo com o modelo proposto por Porter.

A metodologia utilizada foi a de caráter exploratória, uma vez que e utilizou pesquisa bibliográfica, por meio de artigos com temas correlatos.

A natureza deste estudo é de caráter aplicado, devido a necessidade de gerar um conhecimento tangível a respeito de como gerar vantagem competitiva a partir da internacionalização de negócios.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA
   1. **A estratégia competitiva**

Segundo Mariotto (1991), termo "competitividade" é aplicado tanto para nações como para empresas Ainda segundo ele, a competitividade de uma empresa pode ser entendida como a sua capacidade de ser bem-sucedida em mercados em que existe concorrência.

Michael Eugene Porter é um professor da Harvard Business School que propôs um modelo de estratégia competitiva, na qual as empresas obteriam vantagem competitiva sob seus concorrentes ao conseguir gerar um valor para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação (Porter, 1985, p. 3)

Por outro lado, Barney (1991), diz que uma firma possui vantagem competitiva quando ela implementa uma estratégia de criação de valor que não pode ser implementada de maneira simultânea pela concorrência.

Deste modo, Mariotto (1991) observa com razão que Porter rompe com padrão de pensamento quando passa a considerar a concorrência como como aspecto fundamental da estratégia empresarial.

O modelo pelo qual Porter representa a estrutura de concorrência existente se dá através da análise das cinco forças que atuam sobre uma organização. Esse modelo ficou conhecido como “As 5 forças de Porter” ou “Diamante de Porter”. Este modelo é o mais utilizado porque, segundo Brandenburger (2002), passa uma imagem mais clara da atividade do negócio, visto que desdobra a cadeia vertical de atividade econômica, desde os fornecedores, passando pelos concorrentes, até os clientes.

* 1. **As forças de Porter e as premissas da estratégia competitiva**

Porter (1990) aponta que as empresas adquirem vantagem competitiva por meio de suas bases nacionais, ou seja, os países tem maior probabilidade de êxito em indústrias ou segmentos em que o as forças variáveis que atuam sobre a organização se mostram mais favoráveis. Em seu livro “A Vantagem Competitiva das Nações” em 1989, Porter buscou relacionar a competitividade das empresas com a competitividade do Estado-Nação.

Deste modo, o êxito nacional de uma indústria depende segundo Porter (1989), de quatro amplas determinantes, que modelam o ambiente nacional no qual as empresas competem, formando o chamado Diamante Nacional. Ainda nesta obra, o autor afirma que nenhuma nação é competitiva em todos os ramos de negócios e que cada nação é competitiva somente em alguma de suas industrias, em que características específicas determinam esta vantagem. Essas características são relacionadas ao seguintes fatores:

* Posição do país nos fatores de produção, como a disponibilidade de mão de obra como especializada ou infra-estrutura física.
* Condição de demanda, isto é, a natureza da demanda interna para os produtos ou serviços da indústria.
* A presença ou ausência, no país, de indústrias correlatas e indústrias fornecedoras que sejam internacionalmente competitivas.
* Estratégia e estrutura das empresas, somado a natureza da rivalidade interna.

**Figura 1** – O diamante Nacional de Porter

|  |
| --- |
|  |
| **Fonte:** Sousa, Vasco Eiriz de. (2015) |

Entende-se aqui como condição de fatores tudo aquilo que diz respeito à disponibilidade de mão de obra, infra-estrutura e capital, que insumos necessários para distinção dentro de um determinado mercado. Um exemplo de país bem sucedido neste quesito é o Brasil, o maior exportador de soja do mundo, devido também a sua abundância de áreas de terra cultivável (DIAS, BARBOSA, WALCHHUTTER & WALCHHUTTER, 2014). Por condição de demanda Porter (1989) define como sendo toda a composição interna de uma nação, levando em conta sua dimensão territorial e populacional, padrão de crescimento e os mecanismos pelos quais a preferência interna é transmitida aos mercados estrangeiros. A presença de industrias correlatas altamente competitivas internacionalmente geram vantagens às indústrias que se relacionam com ela. A última determinante é aquela que diz respeito a estrutura e rivalidade das empresas, sobre o contexto em que empresas são administradas, e a estrutura de sua concorrência (PORTER, 1989).

No entanto, Porter (1993) adverte que que a disponibilidade dos fatores de produção não é suficiente para explicar a vantagem competitiva, pois esta depende da eficiência e da efetividade com que são distribuídos. A vantagem competitiva é resultado de uma combinação eficaz de circunstâncias nacionais e estratégias da empresa, dentre as estratégias para apresentar um crescimento e desenvolvimento organizacional equitativo, uma das possibilidades é a internacionalização, que produz um ciclo de melhoria contínua em produtos e serviços ofertados no mercado.

* 1. **Motivações Para Internacionalizar**

Cintra e Mourão (2007) definem como sendo o processo de concepção do planejamento estratégico e sua respectiva implementação, para que uma empresa passe a operar em outros países diferentes daquele no qual está originalmente instalada. De acordo com Kotler e Keller (2006), a maioria das empresas preferiria permanecer no mercado interno, se ele fosse grande o suficiente.

Apesar disso, alguns fatores estão impulsionando as empresas a buscar o mercado internacional, dentro os quais se destacam: a oportunidade de obtenção de lucro maiores do que a do mercado interno; ampliação da base de clientes para atingir economia de escala; menor dependência de um único mercado.

Antes porém, é necessário ponderar sobre os riscos dessa operação, entre os quais pode-se citar: o risco de a empresa não compreender as do cliente estrangeiro e não conseguir oferecer um produto competitivamente atraente; o risco de a empresa não compreender a cultura empresarial do país em questão ou não saber lidar com seus habitantes; o de subestimar as normas estrangeiras e incorrer em custos inesperados; país pode mudar suas leis comerciais, desvalorizar sua moeda ou passar por uma revolução política e desapropriar bens estrangeiros. (KOTLER; KELLER, 2006)

Vale considerar como o fez Silva, Silva e Motta (2012) que o desempenho das empresas depende não apenas das indústrias a que elas pertencem ou a suas características individuais, mas também da localização de seus países de origem, os quais possuem diferentes ambientes institucionais, culturais, políticos e econômicos.

Entretanto, quando a organização inicia sua estratégia para internacionalizar seus produtos e/ou serviços, alguns obstáculos são apresentados pelo mercado do país em que fixar suas atividades comerciais, isto força o gestor a buscar diferenciais competitivos e inovar na entrega de seu valor agregado.

* 1. **A Competitividade, Inovação E Cadeia De Valor No Comercio Exterior**

Os debates acerca do comércio exterior e suas particularidades começaram a ganhar força na segunda metade do século XVII, pois até aquele momento como conhecimento relativo a este tema era voltado às práticas mercantilistas que apenas visavam a obtenção de excedente na balança comercial.

Diante deste cenário, Smith (1985) afirma em publicação original de “A riqueza das nações” que vantagem absoluta de um país na produção de um bem resulta de uma maior produtividade, ou seja, da utilização de uma menor quantidade de insumo para produzir esse bem enfrentando menores custos.

Porter (1986) afirma que o bom desempenho da empresa ocorre em função da atividade da indústria, fruto da conjugação de suas forças competitivas e do posicionamento que a empresa obtém na indústria.

O Britânico David Ricardo em sua obra *“*Teoria Comparativa*”*, diz que a diferença de custos relativos entre países poderia levar à especialização na produção de bens ou serviços e importação de outros, e que o custo de oportunidade é fator determinante da especialização. No entanto, é importante destacar que a vantagem comparativa depende de uma relativa eficiência no que diz respeito capacidade uma considerável expansão e sustentação na participação de mercado internacional ao passo que eleve o nível de vida da população (CARVALHO, 2001).

De modo geral, a Vantagem comparativa de Ricardo aborda os custos dos produtos ou serviços que possam ser comercializados internacionalmente. A distinção desses custos entre países geraria um grau de especialização maior, gerando excedentes para exportação. Deste modo, o país se beneficiaria ao ponto de poder importar produtos que que a produção interna não é capaz de produzir.

No tocante a inovação, questão vital para a sustentabilidade das empresas no decorrer dos anos e fator determinante de competitividade, Schumpeter (1984) considera que as atividades de inovação ocorrem em determinado período. Trata-se de um processo que não é contínuo e sofre descontinuidade temporal, fazendo com que a economia se desenvolva através de períodos de expansão e de depressão.

Nessa ótica, Porter (1989) segue dizendo que o desenvolvimento de processos e produtos tecnológicos mais avançados, eventualmente inovadores, é um dos principais pilares para uma empresa obter vantagens competitivas no atual cenário econômico, respondendo às contínuas mudanças exigidas pelo mercado.

Sobre a vertente cadeia de valor, Porter (1989) conceitua que a cadeia de valor de uma empresa pode ser desagregada em atividades primárias e de suporte.

Para Porter (1989), a cadeia de valor não é um conjunto de atividades independentes, mas sim um sistema de atividades interdependentes e as atividades de valor se relacionam através de elos. E a vantagem competitiva provém dos elos entre as atividades da mesma forma que provem das próprias atividades. A habilidade para coordenar os elos normalmente reduz o custo e traz diferenciação. Em questão de custos, criar valor para compradores que exceda o custo é a meta de qualquer estratégia genérica (PORTER, 1989, p. 34).

Sem a capacidade competitiva e uma boa estratégia, as empresas tendem a se afastar do mercado, sendo substituídas por aquelas mais eficientes.

Devido ao movimento de globalização, iniciado na década de 90 e que modificou a maneira com que as empresas s relacionam e se posicionam no mercado, as empresas se forçaram a iniciar seu processo de internacionalização, que segundo Maia (2003), é o processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem.

Belluzzo (1995) conceitua a globalização através da multiplicação e da intensificação das relações estabelecidas entre os agentes econômicos situados nos mais diferentes pontos do mundo, tratando-se de um processo onde para se avançar, requer principalmente a abertura dos mercados nacionais e com isso a destruição de barreiras que separam os países uns dos outros.

Para tal, afirma Minervini (2008) que a internacionalização de uma empresa requer um plano, um traçado, por meio do qual se alcançará a meta, além do entusiasmo de um belo desafio.

Dentro do escopo de ideias da Teoria da competitividade das nações, Porter (1991) afirma que uma nação depende diretamente da capacidade de seu setor empresarial em inovar e modernizar. As organizações adquirem vantagens contra a concorrência global devido a desafios e pressões, se beneficiam em ter fortes concorrentes domésticos, fornecedores agressivos e clientes locais exigentes.

As mudanças no cenário mundial advindas do final do século XX e consolidadas nas primeiras décadas do novo milênio modificaram as relações comerciais entre países e também forçaram as empresas a se adaptaram ao novo modelo, afim de que se sustentem no mercado, fazendo frente aos novos entrantes, aperfeiçoando suas tecnologias e traçando estratégias para elevar sua competitividade.

1. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As contribuições que se podem extrair deste trabalho giram em torno da ideia postulada por Porter a respeito das definições de competitividade e cadeia de valor. O modo como as empresas e os países se posicionam frente ao mercado internacional e suas estratégias para enfrenta-lo são diferenciais para que os mesmos se mantenham sustentáveis ao longo dos anos. Não tão somente as estratégias frente ao mercado foram abordadas, mas também a importância da inovação para a criação de cadeia de valor para o cliente.

A conjugação das forças competitivas, aquelas tratadas por Porter como sendo as necessárias para o bom êxito no quesito da competitividade devem ter como base desenvolvimento de processos e produtos tecnológicos inovadores.

Ainda pode-se notar o efeito positivo do processo de internacionalização na obra desenvolvida por Ricardo (1817), cujo o processo de especialização dos países seja elevado a ponto de também elevar o poder de uma nação de poder importar os bens que não consiga produzir internamente. Nota-se também que a especialização na produção ou oferta de um determinado produto ou serviço eleva a qualidade dos mesmo.

O processo de internacionalização é descrito por Cintra e Mourão (2007) como sendo processo de concepção do planejamento estratégico e sua respectiva implementação, para que uma empresa passe a operar em outros países diferentes daquele no qual está originalmente instalada. Contudo, cabe aqui relembrar que de acordo com Kotler e Keller (2006), que se o mercado interno fosse suficientemente grande, a maioria das empresas não iriam incorrer no risco de se internacionalizar, segundo e por isso é importante se atentar às leis vigentes do país, aos seus habitantes, a política cambial entre outros fatores que podem suceder ao fracasso da operação.

Vale ressaltar por fim, que as forças competitivas de uma empresa não funcionam de forma isolada e nem são excludentes, isto é, o conjugado dessas forças é que garante uma boa posição competitiva no mercado.

**REFERÊNCIAS**

BELLUZZO, L.G.M. **A política da globalização**. Folha de São Paulo, São Paulo, set.1995.

BRANDENBURGER, A. **Porter’s added value: high indeed**! Academy of Management Executive, v. 16, n. 2, p. 58-60, 2002.

CARVALHO, M. A. Políticas públicas e competitividade da agricultura. Revista de Economia Política, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 117-140, jan./mar. 2001.

CINTRA, MOURÃO. **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

DIAS, M. R. et al. **As implicações do diamante de Porter: Conceito e análise crítica**. Revista da Universidade Ibirapuera, São Paulo, v. 7, p. 54-59, jan/jun.-2014

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750p.

MAIA, J. M. **Economia internacional e comercio exterior**. 8. Ed. São Paulo; Atlas, 2003.

MARIOTTO, Fábio L. **O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica**. Rev. adm. empres, São Paulo, v.31, n.2, p.37-52, dez./2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S003475901991000200004&lng=en&nrm=iso&nrm=iso>. Acesso em: 5 out. 2019.

MINERVINI, N. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional**. 5.ed. São Paulo: Parson Prentice Hall, 2008.

PORTER, M. A **Competitividade das Nações. Rio de Janeiro**. Campus,1991.

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1989

PORTER, M. **Estratégica competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 7a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, MICHAEL. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 17° edição. Rio de Janeiro; campus, 1986.

PORTER, MICHAEL. **The Competitive Advantage of Nations**. New York: The Free Press, 1990.

PORTER, MICHALE. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 16 edição. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RICHARDSON, R. J**. Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICARDO, D. (1996). **Princípios de economia política e tributação.** Coleção Os economistas. São Paulo: Nova Cultural.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

SILVA, Martim Francisco De Oliveira E; SILVA, Jorge Ferreira Da; MOTTA, Luiz Felipe Jacques Da. **A vantagem competitiva das nações e a vantagem competitiva das empresas: o que importa na localização?** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 46, n. 6, p. 701-720, mai./jun. 2012.

SMITH, A. **A Riqueza das Nações: Investigação sobre sua Natureza e suas Causas**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

VALE MAIS. **Um diamante para o território**. Disponível em: https://valemais.pt/vlm/vasco-eiriz-de-sousa-um-diamante-para-o-territorio/. Acesso em: 5 out. 2019.