

## ARANDO O MAR – FORTALECENDO AS FONTES OCULTAS DO CRESCIMENTO EM PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO

Por:

**Mauricio Coutinho**

*RAE-eletrônica*, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003.

<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1316&Secao=RESENHAS&Volume=2&Numero=1&Ano=2003>

---

©Copyright, 2002, RAE-eletrônica. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não-comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação: [redacao@rae.com.br](mailto:redacao@rae.com.br).

A RAE-eletrônica é a revista on-line da FGV-EAESP, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em janeiro de 2002, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o site [www.rae.com.br/eletronica](http://www.rae.com.br/eletronica).

---

*RAE-eletrônica*  
ISSN 1676-5648

©2002 Editora: Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS



Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo

## ARANDO O MAR – FORTALECENDO AS FONTES OCULTAS DO CRESCIMENTO EM PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO

*Por Maurício Coutinho*

Professor titular, Instituto de Economia, UNICAMP

E-mail: [mcout@eco.unicamp.br](mailto:mcout@eco.unicamp.br)

### **Arando o Mar – Fortalecendo as fontes ocultas do crescimento em países em desenvolvimento.**

De Michael Fairbanks e Stacey Lindsay

Ed. Qualitymark, 2000, 376 p.

**Arando o Mar**, de Michael Fairbanks e Stacey Lindsay, é uma tentativa de transposição das bem conhecidas idéias de Michael Porter para o ambiente econômico latinoamericano. Dispondo de larga experiência em consultoria a governos e empresas de países pobres, em particular na região andina, Fairbanks e Lindsay acreditam ter encontrado uma metodologia para a formulação de estratégias adaptadas ao ambiente competitivo moderno e capazes de contribuir para o rompimento do atraso econômico da América Latina.

O leitor e apreciador de **A Vantagem Competitiva das Nações**, de Porter, não se decepcionará. De fato, Fairbanks e Lindsay dispensam uma forte atenção aos fatores que produzem vantagens competitivas, uma mescla de atitudes empresariais e orientações governamentais capazes de dotar as empresas de um foco voltado à criação de valor e à manutenção da competitividade em escala internacional. Eficiência microeconômica, diversificação, entendimento das necessidades da clientela, cooperação entre empresas e entre empresas e governo, clusterização, são os termos-chave de um enfoque que vê no desenvolvimento das nações o resultado de atitudes e ações voltadas à inserção das empresas em um cenário econômico cada vez mais internacionalizado, competitivo e imerso em transformações contínuas.

Em comum com Porter, igualmente, a argumentação através de casos emblemáticos. Estes casos – produção de flores na Colômbia, soja na Bolívia, a farinha de peixe peruana, a indústria gráfica mexicana...- servem para apresentar os “paradigmas de competição e de geração de riquezas” típicos da América Latina, que seriam: 1) a excessiva dependência aos fatores básicos (estáticos) de vantagens comparativas; 2) a pequena atenção conferida aos gostos do consumidor; 3) o desconhecimento da posição competitiva relativa; 4) a falta de integração vertical com a distribuição; 5) a deficiente cooperação inter-empresarial; 6) a busca permanente de proteção governamental, ou a adoção de atitudes defensivas, em detrimento das pró-ativas; 7) a preservação do paternalismo e de uma patológica busca de culpas mútuas, nas relações entre empresas e governos.

O detalhado relato da experiência colombiana de exportação de flores para os Estados Unidos, que ocupa a totalidade do capítulo introdutório, oferece um concentrado dos cacoetes competitivos latinoamericanos. Após um período de grande ousadia, que lhes permitiu explorar as vantagens relativas na produção e colocação de flores no mercado norte-americano, os produtores colombianos ficaram presos a uma cadeia de distribuição que captou grande parte dos ganhos do negócio e acabou por estimular a concorrência internacional em produtos de baixos preços. Os produtores colombianos, afinal, envolveram-se em disputas estéreis com o governo nacional em torno da taxa de câmbio, ou em esforços inusitados para combater o protecionismo dos norte-americanos. De acordo com Fairbanks e

Lindsay, os colombianos perderam o foco das vantagens competitivas, graças a sua incapacidade de adaptação a um ambiente em mudança, tanto pelo lado dos consumidores quanto da concorrência.

Em todas as ilustrações, aliás, o tema dominante é a incapacidade de efetuar mudanças capazes de levar à consolidação do progresso e das condições de competitividade, a partir de um êxito inicial. Esta perda do ímpeto expansivo decorre de fatores diversos, que sempre remetem aos paradigmas típicos: incapacidade de se integrar à distribuição (sucos colombianos), perda de vantagens de custo fundamentais na produção de *commodities* (soja boliviana), concentração excessiva em produtos que proporcionam retorno baixo e/ou dirigem-se a mercados estagnados (farinha de peixe peruana). Invariavelmente, a combinação de inércia empresarial e de busca desenfreada por proteção substitui a tomada de iniciativas de mudanças. Em um mundo cada vez mais integrado e menos propenso a acolher a proteção governamental, esse movimento sempre leva os produtores e as economias nacionais a um beco sem saída.

A favor de **Arando o Mar** a ausência do tom maniqueísta - bem resumido no lema “a culpa é do governo!” -, frequente em estudos empresariais e até mesmo em diversos estudos de desenvolvimento econômico. Ao contrário, Fairbanks e Lindsay procuram mostrar que as relações entre as políticas governamentais e as estratégias dos empresários denotam um complexo jogo de interesses. Os empresários não podem ser visto apenas como vítimas de um ambiente institucional hostil. Em defesa de posições conquistadas, eles muitas vezes fomentam medidas imobilistas e anti-concorrenciais.

Outro ponto forte do livro é seu indisfarçável viés microeconômico. Assim como Porter e alguns poucos especialistas em estratégias competitivas, Fairbanks e Lindsay não escondem sua afinidade com temas clássicos da microeconomia das organizações, como integração vertical, custos de transação, crescimento e diversificação das firmas, custos de agência. Nos limites de um texto não-teórico, **Arando o Mar** mostra que pode haver uma integração proveitosa entre a técnica de *case studies*, tradicional em administração, e os desenvolvimentos teóricos mais recentes da análise microeconômica, mesmo quando se trata de efetuar aplicações a países e situações de grande atraso econômico.

Além disso, o livro transpira um ânimo propositivo e avesso aos dogmas de mercado que tanto mal têm feito à ideologia econômica contemporânea. Não é verdade, conforme mostram os autores, que a garantia de livres mercados seja capaz, por si só, de assegurar prosperidade e induzir a vantagens comparativas. Ao contrário, quase todas as fontes de vantagens comparativas dinâmicas implicam em diferenciação, capacidade de inovação e busca de novas formas de comércio. Cooperação entre as firmas e ação governamental voltada à geração de externalidades positivas aos negócios são condições necessárias ao sucesso econômico. O mercado não substitui as ações concertadas, as quais, por sua vez, não prescindem da atuação governamental.

Ressaltados os méritos, é importante afirmar que **Arando o Mar** não está isento de ambigüidades. Duas delas são muito eloquentes. Para começar, a experiência consultiva de Fairbanks e Lindsay nos países andinos e na América Central é suficiente para explicar o Brasil e outras economias que, embora não-desenvolvidas, são suficientemente diversificadas? Que lições nossa imensa agroindústria pode tirar da modesta experiência boliviana com soja? O caso da alpaca andina representa algo mais do que uma pequena curiosidade para quem tem em vista o complexo têxtil brasileiro? Qual a dimensão da indústria mexicana de livros infantis ilustrados? Em resumo – e com todo o respeito ao abono de Michael Porter e de Edson Vaz Musa, especialistas em grandes negócios que assinam o Prefácio e a Apresentação – lições retiradas de economias de pequena complexidade bastam para

“fortalecer as fontes ocultas do crescimento em países em desenvolvimento” (palavras do subtítulo), como pretendem os editores? Certamente não. Seria uma pena o leitor brasileiro, ao invés de tomar **Arando o Mar** como uma visão interessante das mazelas das estratégias competitivas em ambientes econômicos não-desenvolvidos, sentir-se tentado, diante de ilustrações tão acanhadas, a dar de ombros e a concluir “mas que atraso...”.

Por outro lado, e a despeito dos incontáveis benefícios do enfoque microeconômico, não é razoável fazer tábula rasa das circunstâncias macroeconômicas. Inflação, instabilidade cambial, problemas de financiamento público, a debilidade dos mercados de capitais, são fatos reais que têm condicionado fortemente a atuação dos governos e as estratégias empresariais na América Latina. Afinal, uma forte oscilação ou insustentabilidade da taxa de câmbio pode jogar por terra a mais bem articulada estratégia de integração com os mercados internacionais. O viés microeconômico é até mesmo saudável em países (o Brasil à frente) que, assolados pela inflação e pela instabilidade macroeconômica, foram vítimas de certo xamanismo macroeconômico, conspícuo na imprensa e nos meios acadêmicos. O problema é que Fairbanks e Lindsay acendem todas suas velas no altar da microeconomia. Gatos escaldados, os especialistas em estratégias competitivas da América Latina com certeza reservarão duas ou três para o altar dos santos macroeconômicos.