
Campos da competição

José Celso Contador

Recebido em agosto/94

É comum ouvir-se ou ler-se a propósito das estratégias competitivas: “Esta empresa compete em preço; aquela, em marketing”. “A empresa tal compete em qualidade de produto; a outra, em produtividade.” “A primeira tem grande variedade de modelos, mas a segunda tem grande rapidez de fabricação.”

Com essas expressões pretende-se caracterizar um atributo competitivo de uma empresa. No entanto, analisando-as, é possível perceber serem elas de natureza diferente. Alguns atributos interessam ao comprador: preço, qualidade do produto e variedade de modelos, para ficarmos restritos aos exemplos. Outros não, como marketing, produtividade, rapidez de fabricação. Enfocados por esse prisma, diferenciamos campos da competição de armas da competição.

Os autores pesquisados não se detêm nessa diferenciação. Abordam conceituações amplas de estratégia, metodologias e técnicas, mas só de passagem, ou por meio de exemplos, tocam no que batizamos de **campos e armas**. Mesmo os mais consagrados não discernem o que é campo e o que é arma; tratam-os sempre como estratégias.

Conceitualmente, campo da competição refere-se a atributo que interessa ao comprador, como qualidade e preço do produto. Arma da competição é um meio utilizado pela empresa para alcançar vantagem competitiva em determinado campo, como produtividade, qualidade no processo, domínio de tecnologia.

As armas da competição não interessam ao consumidor. Não lhe importa saber se a empresa opera com alta ou baixa produtividade (muitos nem sabem o que é produtividade); interessa-lhe, sim, o preço do produto. O comprador não toma conhecimento do índice de rejeição; interessa-se, sim, pela qualidade do produto que adquire.

É importante para a empresa distinguir os meios dos fins, pois uma mesma arma serve para competir em mais de um campo e para competir em um campo são necessárias várias armas. Assim, qualidade no processo — uma arma — é necessária quer a empresa deseje competir em preço, quer em qualidade do produto. Se a empresa deseja competir em variedade de produtos — um campo —,

José Celso Contador é Professor Livre-Docente da Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá da Universidade Estadual Paulista (Unesp) e consultor industrial.

precisa de várias armas: troca rápida de ferramentas, qualidade no processo, qualidade nas matérias-primas e componentes, produtividade, flexibilidade na manufatura. Como a empresa é um sistema com forte interação entre todos os seus fatores, os campos e as armas podem se confundir. A clareza de raciocínio é elemento facilitador em qualquer área, portanto julgamos relevante estabelecer a nítida diferença entre campo e arma.

CAMPOS DA COMPETIÇÃO

Além de conceituá-los, é necessário explicitar os campos nos quais a indústria brasileira de manufatura pode competir. Identificamos quinze diferentes campos genéricos de competição, que podem ser agrupados em cinco grupos, como segue:

Competição em preço

- em preço
- em guerra de preço
- em promoção

Competição em produto

- em projeto
- em qualidade
- em variedade de modelos
- em novos modelos

Competição em prazo

- de cotação e negociação
- de entrega
- de pagamento

Competição em assistência

- antes da venda
- durante a venda
- após a venda

Competição em imagem

- imagem do produto, da marca e da empresa
- preservação ambiental

Cada grupo de campos será tratado e caracterizado em um dos tópicos seguintes, para que a empresa possa escolher em quais competir.

As inúmeras armas da competição serão discutidas no terceiro artigo desta série sobre competitividade e também detalhadas ao longo de todo o trabalho, pois representam o **como competir**, o que é efetivamente difícil.

Apesar de termos restringido os campos e as armas à indústria brasileira de manufatura, eles são suficien-

temente genéricos para serem adaptados por especialistas, com relativa facilidade, a outras indústrias.

COMPETIÇÃO EM PREÇO

Aspectos conceituais

A empresa pode competir em preço do produto. É uma das mais antigas e das mais estudadas formas de competição. Sua lógica, de acordo com a teoria microeconômica, reside no fato de o preço mais baixo habilitar a empresa a conquistar participação dominante no mercado e o volume resultante de vendas permitir a redução dos custos unitários devido às economias de escala. Desta forma, a empresa será capaz de maximizar tanto seu volume de vendas quanto seu lucro. Três hipóteses são-lhe subjacentes: os produtos ou os serviços oferecidos não são diferenciados; o cliente procura reduzir o custo de suas compras, como único critério em sua decisão; e existência de concorrência perfeita, na qual os consumidores conhecem todos os ofertantes. Minimizando seus custos, a empresa pode vender a preços iguais ou inferiores aos dos concorrentes e otimizar sua participação de mercado. Portanto, competir em preço é uma estratégia de participação de mercado ou de posição de mercado, como afirma Ansoff (1988).

Pela teoria microeconômica, o lucro máximo ocorre quando a receita marginal iguala-se ao custo marginal. A empresa tem condições para levantar a curva dos custos, por serem seus componentes conhecidos. Entretanto, construir a curva da receita é extremamente difícil, pois depende das relações entre preço e demanda e, sobre esta, a empresa tem pouco domínio.

Assim, por fundar-se nas hipóteses de racionalidade do comprador e de concorrência perfeita e pela dificuldade da construção da curva da receita, a teoria microeconômica não é o instrumento mais adequado para a fixação de preço.

A teoria da estratégia empresarial é mais útil, pois enfoca a concorrência. "Na fixação de preços orientada para a concorrência", diz Geraldo Luciano de Toledo, professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, "a empresa age principalmente de acordo com o que seus concorrentes estão cobrando, sem manter uma relação rígida entre os preços e os seus custos. Seus próprios custos ou a demanda podem ou não mudar, mas ela mantém ou altera seus preços quando os concorrentes modificarem os seus" (Dirigente Industrial, 1985).

Pela ótica da estratégia empresarial, a fixação de preço relativamente baixo estimula o crescimento do

mercado e permite à empresa aumentar sua participação de mercado, no caso deste ser sensível a preço. Além disto, um preço baixo representa forte barreira de entrada a novos concorrentes, pois desencoraja-os.

Porter (1980) afirma que "o líder em custo não pode, contudo, ignorar as bases da diferenciação, pois, se seu produto não é considerado comparável ao da concorrência ou aceitável pelos compradores, será forçado a reduzir o preço bem abaixo do dos concorrentes para aumentar as vendas, o que pode anular os benefícios de sua posição no mercado. Em outras palavras, o líder em custo deve obter paridade ou proximidade em diferenciação com relação aos concorrentes; caso contrário, não será um competidor acima da média, apesar da vantagem que possui em custo".

Nova realidade de mercado

Há fortes indícios de que a era do consumismo acabou. Hoje, o consumidor pensa duas vezes antes de comprar, compara preço e substitui produtos pelos mais baratos, caracterizando a infidelidade às marcas.

Pesquisa realizada pelo Instituto InterScience, entrevistando três mil consumidores na Grande São Paulo, detectou que "em quatro de cinco categorias de produtos, o preço é apontado como o fator decisivo na compra". E concluiu: "As empresas que se cuidem. O consumidor não está hesitando em trair sua marca preferida com a primeira oferta de um concorrente. Por isso, as empresas estão altamente vulneráveis ao fenômeno de infidelidade às marcas, porque hoje uma diferença de 10% altera a decisão de escolha entre uma marca e outra" (Blecher, 1992).

O próprio presidente da Federação do Comércio do Estado de São Paulo alerta: "Os consumidores nunca pesquisaram preço e qualidade como atualmente. A queda do poder aquisitivo está tornando as pessoas mais exigentes. A troca de marcas torna-se um hábito cada vez mais forte". Esta mudança comportamental está obrigando os fabricantes a ampliarem suas marcas e colocarem produtos mais baratos no mercado (Capozoli, 1992). A Brastemp, por exemplo, que sempre atuou no mercado de luxo, lançou novos fogões, lavadoras, refrigeradores para oferecer ao consumidor **produtos Brastemp** mais baratos.

A mudança de comportamento do consumidor também está ocorrendo nos Estados Unidos, como observou Carvalho (1992), consultor em desenvolvimento de mercado: "Hoje, nove entre dez comerciais na televisão americana falam em economia, eficiência e produtividade. É a era da consciência de custos. Não é à toa que o protomestre Peter Drucker na

última *Harvard Business Review* **ressuscita** a produtividade como o grande desafio dos anos 90". E prega: "Para um consumidor em mudança, as empresas precisam mudar. Rápido. *Altri tempi!*".

Essa modificação comportamental significativa enfatiza a necessidade de as empresas brasileiras darem importância ainda maior à competição em preço.

Recomendações

Se a empresa decidir competir exclusivamente em preço de produto, precisa descobrir como reduzir drasticamente seus custos, digamos em 30% no mínimo, como fizeram o Japão e a Coréia. Reduzir seus preços em 10% não lhe dará competitividade. Entretanto, se o produto apresentar aspectos diferenciados que satisfaçam o consumidor, uma redução de preços de 10% a 15% já dar-lhe-á competitividade.

Essa foi a forma adotada pela *Chrysler* americana: identificando que o consumidor desejava preço mais baixo, mas ao mesmo tempo não queria automóvel sem atrativos, ofereceu uma versão de seu *minivan*, que custava em torno de US\$ 16 mil, por US\$ 14 mil. A resposta foi instantânea e, no mês, a venda de *minivans* cresceu 22%, apesar da retração geral do mercado. Por seu lado, a *Ford Motor Company* lançou quatro versões do *Escort* subcompacto, equipadas com ar-condicionado, som estéreo e outros acessórios, por apenas US\$ 9,999. A *Chrysler* retrucou, oferecendo um *Dodge Shadow* dotado de ar-condicionado, transmissão automática, saco inflável de segurança e descongelador traseiro por US\$ 9,991, para concorrer com o *Escort* da *Ford*. A *General Motors* também moveu-se e está oferecendo um pacote de equipamentos opcionais a preços ínfimos para não perder a corrida para as outras duas montadoras.

Competir em preço é uma estratégia bastante adequada para pequenas empresas industriais atuantes em setores de tecnologia padronizada. Estas empresas têm, geralmente, uma vantagem competitiva importante em relação às grandes: sua estrutura organizacional menos complexa, tanto na área administrativa como na mercadológica e no piso-de-fábrica, permite-lhes menor custo total de produção. Como não há diferença tecnológica no produto e no processo, podem manter qualidade idêntica à das grandes empresas. Essas duas condições possibilitam-lhes oferecer um produto similar por preço menor. Desde que tenham capacidade para identificar nichos de mercado e agilidade para atendê-los, poderão encontrar oportunidades para atuar à sombra das grandes empresas. Enquanto sua participação de mercado for pequena

não incomodarão as líderes e terão sobrevivência assegurada se não houver uma guerra de preços entre as grandes.

Essas pequenas empresas industriais podem também inverter os termos da operação: trabalhar com preços similares aos das grandes e competir em algum dos campos da diferenciação, como projeto do produto, variedade de modelos, prazos de entrega, assistência técnica. Basta ter capacidade no campo escolhido, uma vez que não há diferença tecnológica significativa em relação às líderes.

Todos devem estar atentos às dificuldades das decisões sobre fixação de preço. A curva de elasticidade da demanda, que quantifica a alteração da demanda acarretada por uma mudança no preço, é difícil de ser construída; a curva de custo, que quantifica o custo em função de níveis diversos de produção, nem sempre tem a precisão desejável; fixar um preço baixo para ganhar participação de mercado pode levar a empresa a operar perigosamente próximo ao seu ponto de equilíbrio; poucas vezes consegue-se identificar se a redução do custo de produção deve-se à economia de escala ou à experiência acumulada; acompanhar os preços dos concorrentes, sem conhecer seus custos de produção, pode levar a empresa ao prejuízo. Todas estas dificuldades recomendam extrema cautela e cuidadoso estudo para a fixação do preço.

O caso *Apple* é ilustrativo. A empresa adotava política de preços elevados na linha de computadores Macintosh. Em 1990, resolveu reduzir seus preços em 40%. Seis meses depois, apesar de as vendas trimestrais terem quase dobrado, foi forçada a ingressar em rigoroso programa de redução de custos, o que a obrigou a demitir 10% de seus funcionários e a negociar um acordo para compartilhar tecnologia com sua arqui-rival *IBM*. O futuro da *Apple* hoje é incerto. Os otimistas argumentam que os preços mais baixos poderão fazer o Macintosh se tornar suficientemente popular, a ponto de beneficiar-se do círculo virtuoso das inovações nos computadores compatíveis com os da *IBM*: maior variedade de *software* leva a maior demanda de computadores que, por sua vez, atrai maior desenvolvimento em *software*, e assim por diante. Entretanto, os céticos vêem um futuro sombrio, argumentando que a participação da *Apple* no mercado pode ter caído a níveis baixos demais para que a empresa influencie o desenvolvimento de nova geração tecnológica; ponderam, também, que seus concorrentes estão mais adiantados em relação à redução de preços e de custos, o que dificultará a obtenção de volume de venda alto e conseqüente lucro para manter-se tecnologicamente na dianteira.

Guerra de preços

Segundo Porter (1980), "a lógica da estratégia de custo geralmente exige que a empresa seja a líder em custo e não uma dentre as várias disputando essa posição. Quando existe mais de uma empresa aspirando à liderança em custo, de modo geral a rivalidade entre elas é acirrada, porque cada ponto percentual de parcela de mercado é considerado crucial. A menos que uma empresa, obtendo a liderança em custo, possa **persuadir** as outras a abandonarem suas estratégias de custo, as conseqüências para a rentabilidade de todo o seu ramo de negócio poderão ser desastrosas". A guerra de preços no mercado norte-americano de microcomputadores, por exemplo, envolvendo a *Dell Computer*, a *Apple*, a *IBM*, a *Compaq Computer* e a *Ast Research*, poderá comprometer a saúde financeira de várias empresas.

A esse respeito Ohmae (1990) apresentou dois exemplos interessantes, toca-discos *laser* e semicondutores, que desvendam o comportamento típico da indústria japonesa mais agressiva. "Assim que o toca-discos *laser* chegou ao mercado, a demanda explodiu. Os japoneses, em vez de procurarem diferenciar seus produtos, partiram para uma guerra de preços, reduzindo-os para aproximadamente um quinto do que as empresas americanas e européias iriam cobrar. A *Philips* estava tentando manter os preços altos, mas os japoneses começaram a derrubá-los. As empresas ocidentais queriam fazer dinheiro; o instinto japonês levava suas empresas a abocanhar uma fatia de mercado a qualquer custo. O motivo deste tipo de resposta é óbvio: os japoneses continuam a praticar o método que deu certo no passado, quando o jogo era baixar o preço para entrar no mercado — jogo que está sendo jogado agora pelos coreanos" (Ohmae, 1990).

"Cada um dos grandes fabricantes japoneses de semicondutores triplicou ou quadruplicou sua capacidade instalada, motivado pela aceleração da demanda do início da década de 80. Cada um deles ponderou que se alguém tivesse que se machucar, esse alguém seria o outro. Com a queda no crescimento da demanda, todos começaram a reduzir o preço, o que nocauteou muitos fabricantes norte-americanos e europeus. Essa estratégia obrigou o governo norte-americano a negociar com o *Ministry of International Trade and Industry* (Miti) um acordo limitando a oferta e fixando um preço mínimo. Este cartel salvou os fabricantes japoneses de semicondutores de sua própria insensatez" (Ohmae, 1990).

No Brasil, Varig, Vasp e Transbrasil travaram, em 1991, a **guerra aérea**. Os preços dos bilhetes aéreos foram caindo até quase se igualarem aos dos rodo-

viários: para longas distâncias, os aéreos custavam apenas 10% a 15% a mais do que os rodoviários. Além disto, a Vasp passou a oferecer, na compra de suas passagens, serviços de reserva em hotel e aluguel em locadoras de veículos com descontos superiores a 20% nas empresas conveniadas, provocando profundo descontentamento nas operadoras turísticas, pois os clientes passaram a comprar bilhetes diretamente da Vasp. "Para evitar que a política de promoções transforme-se numa concorrência predatória", o presidente da Transbrasil convidou os presidentes das outras duas empresas para um entendimento. Em reuniões no Rio de Janeiro, nas instalações da Boeing em Seattle (Estados Unidos) e durante uma pescaria em Vancouver, Canadá, a paz começou a voltar lentamente aos ares com uma redivisão do mercado, não obstante as companhias aéreas conti-

Apesar de termos restringido os campos e as armas à indústria brasileira de manufatura, eles são suficientemente genéricos para serem adaptados por especialistas, com relativa facilidade, a outras indústrias.

nuarem dando descontos, subsidiando juros nas compras a prazo de bilhetes e oferecendo promoções. Mais tarde, Vasp e Transbrasil fizeram acordo para operar em conjunto diversas rotas com o objetivo de reduzir a ociosidade naquelas de baixa demanda e eliminar o conflito de horário de vôos. Depois de alguns meses de guerra, as três companhias aéreas aparentemente formaram um cartel, suscitando investigação do governo. A guerra de preços e de promoções de 1991, aliada à queda da taxa de ocupação dos vôos decorrente da recessão econômica, levou as empresas a uma difícil situação financeira que foi sendo paulatinamente superada por meio de severos programas de redução de despesas, incluindo demissão de pessoal, em um processo que durou vários anos, comprovando que uma guerra de preços compromete todo o ramo de negócio.

Prêmio e promoção

A empresa pode competir na oferta de prêmios e na realização de promoções. É uma variante da com-

petição em preço, na qual a empresa oferece algumas vantagens ao comprador sem alterar seu preço de venda.

A **guerra das margarinas** pela televisão, no final de 1991, é um exemplo. A Gessy Lever, detentora de 50% do mercado nacional, promoveu um sorteio semanal de 15 casas entre os que enviassem uma tampa da embalagem de uma das suas cinco marcas — Doriana, Claybon, Alpina, Delicata e Sabor & Saúde. Em menos de 24 horas a Sanbra, que detém 40% do mercado, respondeu: ampliou a promoção com sorteio de pensões e casas aos compradores da Delícia Cremosa. Outra forte razão para o empenho desses dois maiores fabricantes, que reinavam sozinhos até 1989, foi a entrada da Sadia e da Ceval no mercado.

No setor metalmeccânico esse tipo de competição também ocorre. A Enxuta S.A., de Caxias do Sul (Rio Grande do Sul), por exemplo, ofereceu gratuitamente, durante duas semanas, uma secadora de roupas na compra de uma lavadora e conseguiu, nesse prazo, vender 24 mil unidades, desovando o estoque de 18 mil lava-roupas, garantindo a produção de mais 6 mil e quase acabando com o estoque de secadoras. Não fosse essa promoção, as vendas continuariam no patamar de 6 mil unidades mensais. O enorme sucesso fez com que a empresa chamasse ao trabalho 180 funcionários, dos 1.100, que gozavam licença-remunerada. A carteira de pedidos recompôs-se e o faturamento foi antecipado, gerando sobra de caixa tranquilizadora.

Custo de produção

Competir em custo de produção é diferente de competir em preço do produto. Não obstante as armas serem as mesmas, o objetivo é outro. Na verdade, pela nossa concepção, competir em custo é uma arma e não um campo de competição.

Na competição em preço, a empresa visa à maior participação no mercado pela autolimitação dos valores cobrados por seus produtos. Na competição em custo de produção, a empresa não parte para uma guerra de preços com a concorrência, reduzindo-os, mas objetiva aumentar sua margem operacional pela manutenção de preço paritário com o da concorrência e pela redução de seus custos operacionais. A capitalização da empresa, obtida pela maior margem, permite-lhe novos investimentos, quer em equipamentos, quer em novos produtos ou mesmo na diferenciação dos produtos atuais; ou permite-lhe, simplesmente, usufruir maiores lucros. Competir em custo de produção significa ter maior saúde financeira que os concorrentes.

A competição em custo de produção é quase sempre uma estratégia intermediária, pois gerará os recursos necessários à diferenciação e/ou à inovação dos produtos que, aliadas ao baixo custo de produção, proporcionarão à empresa posição imbatível no mercado. Esta posição corresponde ao quarto quadrante de Gilbert (1981), o de produtividade alta e diferenciação alta, o que amplia as vantagens competitivas da empresa.

Essa é a estratégia dos fabricantes da indústria automobilística japonesa. *Toyota*, *Nissan* e *Honda* conseguiram vantagem de custo sobre a indústria ocidental, vantagem esta baseada em produtos padronizados e de qualidade superior, fabricados com alta produtividade e alto volume. Partem agora para a introdução de aperfeiçoamentos em seus veículos que os diferenciem tecnologicamente, indo, portanto, em direção ao quarto quadrante de Gilbert. Esta diferenciação, somada à alta produtividade já alcançada, dará aos japoneses enorme vantagem competitiva.

COMPETIÇÃO EM PRODUTO

Quatro são os principais campos de competição relacionados ao produto, nos quais a indústria brasileira pode concorrer:

- competição em projeto do produto;
- competição em qualidade do produto;
- competição em variedade de modelos;
- competição em novos modelos.

Competição em projeto do produto

A empresa pode competir em projeto do produto, ou seja, pelas características e funções de seu desempenho e pela sua aparência exterior, inclusive de sua embalagem.

Henry Ford preocupava-se, já no início do século, com o projeto do produto. "O ciclo de produção", escrevia, "começa no consumidor. O produto deve ser projetado para ajustar-se às necessidades do maior número possível de compradores, tanto em qualidade quanto em preço" (*apud* Contador, 1968).

Ohmae, em *The borderless world...* (1990), dá especial atenção ao projeto do produto: "As estratégias devem ser definidas em função do cliente, devem criar valor para o cliente". Para mostrar como fazer, exemplificou com o caso da cafeteira. "Em vez de procurar projetar uma semelhante à da *General Electric* ou à da *Philips*, que fosse melhor e mais barata, os projetistas fizeram a seguinte pergunta: 'Por que alguém toma café?'. A resposta veio: 'Sabor'. Como ninguém sabia o que afetava o sabor, pesquisaram

todas as possíveis variáveis e descobriram duas mais importantes, água e tamanho dos grãos de pó. Conclusão: a cafeteira precisa ter embutidos um desclorretador de água e um moedor. Assim, bastará o comprador colocar a água e o café em grão e a máquina fará o resto".

Exemplo marcante da competição em projeto de produto é o da *Apple*. A idéia de um computador de uso pessoal foi tão avançada que, em apenas 14 anos, a *Apple* obteve 11% do mercado mundial de computadores, faturando US\$ 5,6 bilhões em 1991. Os jovens Steven Jobs e Stephen Wozniak começaram a fabricar microcomputadores na garagem da família Jobs em 1977 e somente quatro anos depois a *IBM* lançou seu primeiro microcomputador. No final de 1982, mais de cem empresas já estavam no mercado. O sucesso da *Apple* é o resultado de uma feliz combinação do projeto eletrônico de Wozniak com a visão de marketing de Jobs. Não podiam imaginar que em 14 anos pudessem estar fazendo um acordo com a gigantesca *IBM* para criar novos sistemas na área de computadores pessoais.

Ohmae (1990) ressalta que, como são raros os produtos globais que atendem a diversos mercados nacionais, o produto precisa ser talhado cuidadosamente para atender às necessidades dominantes e distintas de cada mercado nacional — **modelo guia do país** —, que eventualmente pode, com pequenas alterações, atender a outros países. É preciso evitar a "armadilha de tentar agradar mais ou menos a todos e não agradar a ninguém". Contudo, há exceções: são globais os produtos de alto luxo (bolsas *Gucci*, automóveis *Rolls-Royce*), assim como os de bateria (máquinas fotográficas, relógios, calculadoras de bolso), tipicamente dominados pela indústria eletrônica japonesa, que têm preços populares e cujos modelos são substituídos por outros em curto espaço de tempo.

Dois exemplos comprovam a tese de Ohmae. Indiscutivelmente, *Coca-Cola* e *McDonald's*, com 12,6 mil lanchonetes espalhadas por todo mundo, são produtos globais. Suas marcas e logotipos são iguais em qualquer lugar, pois precisam identificar os produtos. No entanto, as campanhas publicitárias são locais, considerando a realidade própria de cada país.

O produto deve ser projetado sob as luzes da Engenharia do Valor, a qual, segundo Lawrence Miles, focaliza o estudo do produto em termos de suas funções e não de peças ou componentes (*apud* Csillag, 1986). A equipe de projeto deve ser estruturada segundo o conceito da *Concurrent Engineering*, pelo qual especialistas de vários ramos trabalham simultaneamente com os projetistas, analisando o desempenho do projeto, a facilidade de fabricação e de ma-

nutenção, o seu custo e a sua qualidade (Rosenblatt & Watson, 1991).

Alguns industriais japoneses já identificam a segunda fase da qualidade, na qual é a personalidade do produto que dita sua qualidade. Significa fabricar produtos mais confiáveis, que fascinem, encantem, deliciem. Esta é uma mudança muito importante nos conceitos japoneses e é com ela que o Japão pretende manter sua liderança em qualidade do produto. Está ocorrendo na indústria automobilística. As norte-americanas GM, Ford e Chrysler conseguiram reduzir o índice de defeitos que ocorrem durante os primeiros 90 dias de uso de um automóvel, de três vezes maior para apenas 25% acima do dos carros japoneses; em breve alcançarão o índice destes. Portanto, em um mundo quase livre de defeitos, serão os toques finais, os detalhes, que impressionarão os consumidores. Considerados individualmente, esses floreios podem ser quase imperceptíveis, mas os japoneses estão apostando que o efeito acumulado possa ser muito significativo — é uma expressão muito sutil de qualidade de produto, funcionando próximo do subconsciente (GM, 10 nov. 1990).

É nesse contexto que se encaixa o novo conceito de *design*. “Frequentemente, o conceito de *design* evoca questões do tipo decoração, moda e o mundo do efêmero. Certamente, o visual de um produto, o estilo de publicidade de uma empresa e o aspecto das embalagens contêm ingrediente estético. Porém, o *design* vai muito além disso, pois é um novo modo de encarar a atuação da empresa e o seu posicionamento no mercado. *Design* é considerado como uma ferramenta para diferenciar um produto ou um serviço em relação ao dos concorrentes, mas não uma diferenciação a qualquer custo e sim uma diferenciação que faz sentido (*meaningful differentiation*). De acordo com este conceito, *design* passa a ser um coquetel com cinco ingredientes: *performance* ou funcionalidade de uso, qualidade (materiais e acabamento), durabilidade, aparência ou visual do produto (ou da empresa e da sua identidade pública) e custos. Assim, é um fator que integra diferentes domínios, fazendo parte do dinamismo tecnológico sem precedentes na história da indústria” (Bonsiepe, 1991).

Competição em qualidade do produto

A empresa pode competir em qualidade do produto. Esta é uma das estratégias mais valorizadas atualmente e decorre das crescentes conscientização e exigência do comprador, tendências verificadas em muitos países.

A indústria japonesa só conseguiu se tornar potência mundial porque elevou a qualidade do produto à prioridade máxima. No pós-guerra, seus produtos eram de péssima qualidade. Contudo, os industriais japoneses tiveram a humildade e o bom senso de escutar Edwards Deming e a capacidade de absorver seus ensinamentos. Em suas inúmeras palestras proferidas aos japoneses, no início da década de 50, Deming dizia perseverantemente: “Vocês podem conseguir qualidade. Há método para isto. Precisam fazer pesquisa de consumo, olhar para o futuro e produzir bens que continuarão tendo mercado durante muitos anos, para poderem dar continuidade aos seus negócios. Vocês têm de fazer isso para comer. Podem vender qualidade e comprar alimentos” (*apud* Walton, 1989). Deming (1986) insistia na idéia do melhoramento contínuo, mostrando o ciclo de Shewhart — pesquisa, projeto, produção, venda — e enfatizando que, a cada giro completo, a qualidade melhoraria. De tanto apresentá-lo, ele passou a ser denominado pelos japoneses de ciclo de Deming.

No Brasil atual, entretanto, qualidade do produto é, em muitos casos, mais retórica do que realidade. A *Primeira Pesquisa Nacional de Qualidade Competitiva*, realizada pela Júlio Lobos Consultores Associados em 1991, junto a 204 empresas que se julgam líderes em qualidade, concluiu que os níveis de preço e as condições de entrega parecem mais importantes para as indústrias do que a qualidade do produto final, item reconhecidamente de maior impacto sobre a posição competitiva que as empresas afirmam deter no mercado. Praticamente todas dizem ser a qualidade importante, mas o que elas fazem não sustenta essa afirmação. Somente 2% das companhias ouvidas afirmaram efetuar investimentos **excessivos** para aumentar a qualidade; em torno de 36% classificaram seus investimentos em qualidade como adequados; 56% declararam-os insuficientes; e 6%, inexistentes. Além disso, apenas 9% admitiram a falta de qualidade como um item preocupante. Segundo o diretor da consultora, esses índices revelam fraca demanda do mercado por qualidade, pois o consumidor não exige ou não consegue exigir qualidade, talvez porque os setores econômicos brasileiros sejam, quase todos, oligopólios, não podendo o consumidor reagir.

Competição em variedade de modelos

A empresa pode competir em variedade de modelos do mesmo produto. Nenhum autor, entre os inúmeros consultados, reconhece explicitamente este campo de competição. Contudo, à medida em que vai aumentando a importância dada para o atendi-

mento às necessidades e aspirações do comprador, ou seja, à criação de valor para o cliente, este campo tende a se tornar mais significativo.

Essa estratégia já foi utilizada no passado, mas vinha sendo abandonada em prol da maior automação das fábricas ou da redução dos custos — procurava-se aumentar o volume produzido do mesmo modelo para diminuir os custos. Hoje, o lema é diversificar e produzir poucas unidades de cada modelo para girar rapidamente o estoque. A diversificação de produtos precisa ser cotejada com o aumento aceitável de custo. Todos os que pensam primeiro em custo adotam a simplificação, ou seja, a redução da variedade.

É interessante observar, menos de 40% dos empresários industriais brasileiros entendem que reduzir o grau de diversificação da linha de produtos é opção para ajustar a indústria brasileira à competição provocada pela política liberalizante, conforme mostra a pesquisa *Abertura Comercial e Estratégia Tecnológica: A Visão de Líderes Industriais Brasileiros*, realizada pela Confederação Nacional da Indústria junto a mil empresários de diversos setores (Franco, 1991).

Para competir em variedade de modelos, a empresa precisa ter flexibilidade para mudar de produto, estratégia muito valorizada atualmente. Na Europa, por exemplo, foram construídas fábricas muito automatizadas com o objetivo de diminuir os custos. Porém, seus principais executivos reconheceram ter errado, pois as fábricas ficaram sem flexibilidade para mudar de produto. Esta é uma exigência atual do mercado que está sendo atendida pelos japoneses.

Competição em novos produtos ou modelos

A empresa pode competir no lançamento de novos produtos. Esta é outra forma de diversificação, um pouco diferente da abordada no item anterior. Diz respeito a novos produtos, enquanto a anterior corresponde à variedade de modelos do mesmo produto.

A frequência de lançamento de novos modelos é o indicador. Na segunda metade da década de 80, por exemplo, a indústria automobilística lançava em média um modelo novo a cada 27 meses no Japão; a cada 45 meses nos Estados Unidos; a cada 52 meses na Europa; e a cada 138 meses (onze anos e meio) no Brasil.

As empresas líderes no ramo de confecção lançam, atualmente, de oito a doze coleções por ano, contra as duas tradicionais até poucos anos, a de inverno e a de verão. Hoje, em uma semana desenha-se uma coleção, com estilistas em vários países trabalhando simultaneamente e trocando desenhos e informações por fax ou por computador, de Paris a Nova York,

de Londres a Milão. Definidos os tecidos, as tecelagens asiáticas atendem a encomenda em uma semana, entregando os tecidos sempre na cor branca. As roupas são confeccionadas e enviadas às lojas, que as tingem nas cores da moda daquela semana. O que demorava seis meses, agora é feito em um.

A Bayer brasileira, fabricante de produtos farmacêuticos e agroquímicos, atribui o bom desempenho de suas vendas, que aumentaram 20% na comparação de 1991 com 1990, aos novos lançamentos de produtos de limpeza multiuso.

COMPETIÇÃO EM PRAZO

Três são os principais campos de competição relacionados a prazo, nos quais a indústria brasileira pode concorrer:

- competição em prazo de cotação e de negociação;
- competição em prazo de entrega;
- competição em prazo de pagamento.

Competição em prazo de cotação e de negociação

A empresa pode competir em prazo de cotação e de negociação para o fornecimento de produtos ou serviços. A cotação de preço, de condições de pagamento e de prazo de entrega é, depois do convite para o fornecimento de produto ou de serviço, o primeiro passo de uma negociação. A rapidez com que ela é feita sempre impressiona favoravelmente o cliente.

O convite para o fornecimento de produto ou serviço é um indício da confiança técnica e comercial que o cliente em potencial possui na empresa fornecedora. Esta confiança é fruto de negócios anteriores ou de recomendações recebidas. Portanto, nesse momento, a empresa fornecedora goza de imagem prestigiosa junto ao cliente em potencial. A rapidez na entrega da cotação torna-se, por decorrência, elemento importante na consolidação da imagem favorável da fornecedora junto ao cliente. Por esta razão o prazo de cotação constitui-se em um campo da competição.

Quando o produto ou o serviço a ser fornecido é padronizado, não há dificuldade na elaboração da proposta técnico-comercial, pois a empresa fornecedora já tem preço definido e estima prazo de entrega com facilidade. A única decisão a ser tomada é a relativa à estratégia de preço e prazo: se o objetivo for ganhar um novo cliente, a fornecedora pode deprimir o preço e o prazo; se o comprador for cliente antigo ou se a fornecedora não tiver grande interesse na venda, a

estratégia será outra. Portanto, no caso de produto ou serviço padronizado, para o prazo da cotação ser curto em geral basta um mínimo de organização.

Esse prazo pode se tornar longo quando o produto ou o serviço não é padronizado, caracterizando a modalidade sob encomenda. Neste caso, a cotação de preço e o prazo de entrega precisam ser precedidos de uma avaliação técnica. Visitas ao cliente, para conhecer sua necessidade, para entender seu problema, para analisar suas especificações, são até imprescindíveis em muitos casos. Em situação deste tipo, cujo processo de cotação é delongado, a presteza do atendimento passa a ser importante na competição com os concorrentes.

Em qualquer situação, a postura da fornecedora deve ser a de auxílio. O cliente solicita um produto ou um serviço somente se tem um problema. O problema, no fundo, não é da empresa-cliente, mas de um de seus funcionários. A fornecedora, pois, deverá se oferecer para resolver um problema **pessoal**. Assumindo postura de ajuda, estará dando passo importante para vencer a competição.

É interessante observar que o cliente sempre tem pressa em receber uma cotação. Em muitos casos, ela deve-se à ansiedade em livrar-se de um problema. O recebimento da cotação representa o início da solução. Nesses casos, a pressa é mais psicológica do que real, pois para decidir sobre a contratação há demora de tempo desproporcional à urgência proclamada. A fornecedora, entregando rapidamente a cotação, alivia a carga psicológica que pesa sobre o funcionário e este, talvez até inconscientemente, ser-lhe-á grato e simpático, facilitando as negociações.

Todos esses cuidados devem estar presentes também na fase de negociação do contrato de fornecimento do produto ou do serviço, etapa posterior à seleção da fornecedora pelo cliente.

Em suma, prioridade dada ao cliente, postura de auxílio para resolver seu problema, capacidade técnica da fornecedora, preço e prazo de entrega são elementos importantes da competição.

Competição em prazo de entrega

A empresa pode competir em prazo de entrega, campo cuja importância cresce na medida que os clientes reduzem seus estoques e desejam operar *just-in-time*. Como a tendência mundial é trabalhar com estoques cada vez menores, o que implica diminuir o intervalo entre as entregas, a confiança no prazo de entrega negociado torna-se essencial.

Prazo de entrega comporta duas variáveis, a oferta do prazo e o cumprimento do prazo negociado. Oferecer

receber prazo de entrega menor do que o do concorrente é um ponto forte de venda. Contudo, se a empresa comprometer-se a entregar antes do concorrente, precisa fazê-lo. Se o concorrente cumpre seus prazos em, digamos, 90% das vezes, a empresa precisa pelo menos se igualar a ele.

Os lojistas da Rua Santa Ifigênia, em São Paulo, reduto de produtos eletroeletrônicos, já não mantêm estoque para 30 dias, mas sim para dois dias. Na falta do produto, dão prazo de entrega de dois dias ao cliente, pois algumas indústrias comprometeram-se a abastecê-los no prazo de 24 horas. Estão operando nesse esquema a Gradiente, a Philco e a CCE. Este é um exemplo que ilustra muito bem a atual situação brasileira. Com raras exceções, todas as cadeias de venda no varejo já estão atuando segundo os princípios do *just-in-time*, representados por expressões do tipo mínimo estoque, lotes pequenos, entrega rápida. Pressionam as empresas industriais a atendê-las nesse regime e, estas, por seu lado, pressionam seus fornecedores. Pelo observado hoje, acreditamos que em poucos anos grande parte da indústria brasileira estará operando *just-in-time*.

As exceções a essa situação ficam por conta de alguns grandes atacadistas. Como sempre ganharam dinheiro mantendo altos estoques, continuam com esta política. Exemplos são os atacadistas de tecidos da região da Rua 25 de Março, em São Paulo, e os revendedores de perfis de alumínio.

A importância dada pela Alusud ao prazo confirma o grande significado desse campo de competição. Empresa do grupo Alcoa, é uma das maiores fabricantes de estruturas metálicas para cobertura, detendo 60% do mercado brasileiro. No final de 1990, cobriu o Pavilhão de Feiras e Eventos de Brasília, obra de 57 mil metros quadrados, do porte do Pavilhão do Anhembi em São Paulo, no prazo recorde de 100 dias, quando o normal seria 200 dias. Utilizando programas computadorizados para coordenar o trabalho das várias equipes e dando prêmios para as etapas cumpridas dentro do cronograma, conseguiu reduzir o prazo normal pela metade. Solicitou e obteve o certificado de recorde conferido pela Editora Guinness: tem seu feito registrado no *Guinness Book of Records* e utiliza-o como instrumento de venda. A apresentação do certificado do Guinness provoca reação muito positiva nos clientes em potencial, pois mostra a preocupação da empresa com o cumprimento de prazo, um dos problemas sérios do setor. Campanha publicitária divulgando a realização recorde foi feita com o objetivo de capitalizar, de todas as formas, seu troféu.

Prazo de entrega é fator tão importante em determinados casos que propiciou a constituição de empresas especializadas em entregas rápidas, que cuidam da coleta, do transporte e da colocação no destinatário em curto espaço de tempo. Há algumas prestadoras de serviço operando no sistema de bagagem acompanhada que entregam documentos e pequenos volumes, levados por um funcionário como bagagem de mão, nos Estados Unidos, em 24 horas; na Europa, em 48 horas; e nos pontos mais distantes, em 72 horas.

Competição em prazo de pagamento

A empresa pode competir em condições de pagamento, campo quase tão valioso quanto o de preço. Para o comprador, não raras vezes é importante um prazo mais dilatado de pagamento ou um parcelamento no valor da fatura ou um financiamento pelo mercado financeiro, mesmo com juro. É importante porque pode estar precisando do produto e não dispor de dinheiro naquele momento; ou porque o produto proporcionará receita capaz de gerar um fluxo de caixa mais satisfatório, mesmo com preço onerado por juro.

Exemplos marcantes da importância das condições de pagamento são encontrados nas vendas por crédito (nas quais o juro é escorchante) e nos consórcios (nos quais o preço final do produto é de uma incerteza aterrorizante). Mesmo com sérios inconvenientes, essas duas formas de aquisição são usadas com enorme frequência — mais da metade da produção da indústria automobilística brasileira é vendida por meio de consórcios.

COMPETIÇÃO EM ASSISTÊNCIA TÉCNICA

Três são os campos de competição relacionados à assistência técnica, nos quais a indústria brasileira pode concorrer:

- competição em assessoramento antes da venda;
- competição em atendimento durante a venda;
- competição em assistência após a venda.

Competição em assessoramento tecnológico antes da venda

A empresa pode competir em assessoramento tecnológico destinado a ajudar o cliente a especificar corretamente um produto, um componente ou um serviço. Neste caso, o cliente quase sempre é uma empresa.

A ofertante precisa ter um corpo técnico de venda, cujos membros denomina eufemisticamente de asses-

sores técnicos, nunca de vendedores. Efetivamente, assumem a postura própria de um assessor, auxiliando o cliente em potencial na especificação, mas na realidade o objetivo é vender o produto ou o serviço de sua empresa, como não poderia ser de outra forma.

Cabem aqui os mesmos comentários feitos no item sobre competição em prazo de cotação e de negociação.

A Festo Pneumática, empresa de capital alemão que fabrica válvulas e cilindros pneumáticos, produtos exclusivamente de uso industrial, definiu como campos de competição o projeto, a qualidade, a variedade de produtos e o assessoramento tecnológico antes da venda.

Competição em atendimento durante a venda

A empresa pode competir em atendimento durante a venda. É uma das formas de granjear a simpatia e conquistar os clientes.

Preocupar-se prioritariamente com o cliente representa para Karl Albrecht (*apud* Mendonça, 1992), consultor norte-americano de grandes corporações, uma nova propensão estratégica: “No passado, a tendência era desenvolver estratégias de marketing direcionadas aos concorrentes, isto é, sobre como derrotá-los. Penso que, no futuro, nossas estratégias de marketing serão muito mais voltadas ao cliente, ou seja, como criar um sistema para oferecer-lhe qualidade e serviços a um preço justo”.

Afirmando que estamos vivendo na Era dos Serviços, Karl Albrecht defende a otimização da prestação de serviços como a única saída para as empresas prosperarem nas economias modernas, dizendo já não bastar um bom produto para agradar o cliente. Dá um exemplo aplicável a qualquer poderoso e sólido banco: “O número de clientes novos equivale ao número de contas-correntes encerradas no mês, mantendo mais ou menos estável a quantidade de correntistas. O banco investe todos os meses uma fortuna em marketing com a finalidade de ganhar novos clientes. Com certeza, o ônus seria bem menor e o resultado bem maior se o banco investisse na qualidade dos serviços”. Faz, também, três recomendações:

- “o funcionário que tem contato direto com o cliente é tão importante quanto o presidente da empresa;
- se o presidente não estiver atendendo um cliente, sua função é atender alguém que o esteja fazendo;
- o modo como os funcionários se sentem será o modo como os clientes se sentirão” (Karl Albrecht, *apud* Mendonça, 1992).

Para melhorar o atendimento ao cliente, as empresas estão ampliando sua rede de distribuição por

meio de investimentos diretos ou de parcerias tipo franquia ou de outras empresas, cuidando inclusive do treinamento dos funcionários. Uma rede de distribuição, com postos de venda convenientemente localizados e facilidade de acesso, é fator importante no atendimento ao cliente.

Outras empresas estão vendendo diretamente no varejo, em um processo de verticalização. Esta tendência está sendo vigorosa a ponto de inspirar a construção de *outlet-centers* — centro de vendas mais despojado do que os *shopping centers* tradicionais, destinado exclusivamente para lojas das próprias fábricas.

Muitas estão implantando ou ampliando o chamado serviço de atendimento ao consumidor, com a finalidade de escutar suas reclamações e resolver os problemas relativos ao produto, estreitar os laços com o cliente e obter informações que realimentem alterações no projeto e no processo.

O cliente valoriza o atendimento tanto quanto o preço e a qualidade do produto. Como a empresa sabe disto, toma cuidados especiais na contratação de seus vendedores, destina os melhores aos melhores clientes. Não raro, o gerente de vendas, e muitas vezes o próprio diretor, encarrega-se das negociações mais delicadas com os clientes mais importantes — é uma das formas de prestigiar o atendimento.

A empresa precisa considerar a existência do Código de Defesa do Consumidor, em vigor desde o início de 1991, que lhe impõe uma série de obrigações. Deve considerar, também, que o consumidor, além de conhecer o Código, está mais exigente.

Pesquisa realizada pela H2R e pela Interface seis meses após a entrada em vigência do Código, envolvendo 1.096 entrevistados em quatro capitais, permitiu as seguintes conclusões principais:

- 92% dos entrevistados têm ciência da existência do Código de Defesa do Consumidor;
- 77% têm intenção de utilizá-lo;
- 61% acham que não têm a quem reclamar devido à ineficiência da Justiça (79%) e/ou devido à burocracia reinante (91%);
- 76% conhecem o serviço de atendimento ao consumidor das empresas, mas apenas 16% utilizaram-se deles, 80% dos quais os julgaram satisfatórios.

Em resumo, essa pesquisa concluiu que o consumidor brasileiro está bem mais consciente, acredita no Código, mas desconfia da eficiência da Justiça e da burocracia das instituições responsáveis por ressarcir-lhe dos prejuízos.

Competição em assistência técnica após a venda

A empresa pode competir em assistência técnica após a venda, campo que está sendo bastante valorizado atualmente.

A política liberalizante provocou uma onda de importação por parte das maiores empresas comerciais. Os produtos de consumo encontraram mercado ávido em alguns setores (entre os que chegaram para ficar, na avaliação dos importadores, estão tênis, massas, brinquedos, *compact discs* [CDs], telefones, vegetais e frutas em conserva, derivados de tomate, laticínios e bebidas). Os duráveis, nem tanto. Por que, se seus preços são compatíveis com os similares nacionais? Pelo receio do comprador em não encontrar peças de reposição e nem pessoas habilitadas em prover-lhe conserto quando e se necessário.

Veículos importados, por exemplo, precisam ser tropicalizados, ou seja, adaptados às nossas condições: o sistema de arrefecimento do motor deve ser alterado em função da maior temperatura ambiente; a regulagem do motor necessita ser harmonizada à nossa gasolina cuja octanagem é diferente; a suspensão carece de reforço devido às condições precárias das pistas de rolamento; a gasolina corrói e entope os bicos injetores e inutiliza o catalisador. Sem um serviço de assistência técnica adequado, as adaptações, as revisões periódicas e o conserto trazem enormes dificuldades ao proprietário. A falta de assistência técnica é o grande inibidor de vendas.

A estratégia da *Volvo Car* do Brasil, subsidiária da *Volvo Car Corporation* da Suécia, está assentada em assistência técnica. Comercializa no Brasil dois modelos de automóvel de luxo, com os quais pretende ocupar uma fatia de 20% desse mercado, estimado em 700 unidades por ano. Para atingir essa meta, a *Volvo* oferece garantia por um ano sobre peças estragadas e desgastadas, para que o comprador só tenha dispêndio com combustível no primeiro ano de uso do veículo.

O exemplo citado no item **Competição em imagem do produto, da marca e da empresa**, mais adiante, sobre o conserto dos defeitos do modelo *Lexus* da *Toyota*, é útil também para ilustrar a competição no campo da assistência técnica após a venda.

A *Computerware*, uma das maiores revendedoras de microcomputadores *Microtec* do Brasil, valoriza tanto o atendimento ao cliente e a assistência técnica após a venda que construiu uma loja do tipo *drive thru*. O cliente entra com seu automóvel e do próprio estacionamento visualiza todos os departamentos através das divisórias de vidro. Os produtos ficam expos-

tos e os vendedores à disposição do cliente. Vinte técnicos especializados trabalham no laboratório e fazem, na hora, os consertos mais simples, evitando, através do pronto-atendimento, o retorno do cliente para apenas retirar o aparelho. Os consertos mais difíceis são feitos em prazo menor do que o dos concorrentes, pois os aparelhos não precisam ser remetidos ao fabricante. Como se vê, a *Computerware* usa a assistência técnica para vencer a concorrência.

COMPETIÇÃO EM IMAGEM

Competição em imagem do produto, da marca e da empresa

A empresa pode competir em imagem, tanto do produto como da marca e da empresa.

O cliente valoriza a marca quando ela lhe dá prestígio ou quando deseja qualidade assegurada. Possuir um relógio *Vacheron-Constantin* ou uma caneta *Mont Blanc* valoriza-o socialmente, estando disposto a pagar um sobrepreço por isso. Consumir um produto da Nestlé dá-lhe segurança quanto à sua saúde e está disposto a pagar um sobrepreço por isso.

As empresas conhecem muito bem esse comportamento e investem muito na formação e na manutenção de sua imagem. Quando têm, estrategicamente, um produto de menor qualidade, procuram o desvincular da sua marca.

Exemplo da preocupação em preservar a imagem deu a *Toyota*, logo após o lançamento de seu modelo *Lexus* nos Estados Unidos, na investida ao difícil e exclusivo mercado de luxo dominado principalmente pelas alemãs *Mercedes-Benz* e *BMW* e pela inglesa *Jaguar*, além do americano *Cadillac*, líder do setor. Quando surgiram defeitos logo após o lançamento, a *Toyota* agiu de forma surpreendente: as revendedoras retiravam à tarde o carro na casa do proprietário, resolviam os problemas à noite e o devolviam na manhã seguinte, com o tanque de combustível cheio e um presente no porta-luvas. Sua imagem melhorou ao invés de ficar denegrida.

Competição em preservação ambiental

A empresa pode competir em preservação ambiental, com produtos ou com processos que não agridam o meio ambiente.

É um campo cuja importância está crescendo muito rapidamente devido às campanhas de conscientização sobre a urgência em preservar-se o meio ambiente. O efeito estufa, a destruição da camada de ozônio e o desmatamento das florestas — nos países desenvol-

vidos —, a chaminé enfumaçada, o escapamento dos veículos e a poluição das águas — nos países em desenvolvimento — são motivos de generalizada e crescente preocupação.

Por ser um campo recente, oferece enormes possibilidades para a empresa que resolva nele competir, pois, como ver-se-á adiante, o consumidor atual valoriza-o sobremaneira. Aquela que negligenciar corre sério risco de ser alijada do mercado.

A realização no Rio de Janeiro, em junho de 1992, da Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento — a Eco-92 — teve como subproduto, entre os brasileiros principalmente, um aprofundamento da idéia preservacionista. Note-se que a primeira conferência foi em Estocolmo, em 1972, época em que a preocupação quanto à sobrevivência de nosso planeta passou ao primeiro plano das preocupações mundiais. Tinha como tema central a discussão sobre a qualidade de vida, basicamente uma análise crítica da sociedade industrial.

Outra medida da importância do tema é a sua inclusão entre os sete discutidos no Fórum das Américas, realizado em abril de 1992 em Washington, com a participação de 400 líderes empresariais, entre eles 30 brasileiros. A relevância do assunto pode também ser medida pelo número de organizações ambientalistas em todo o mundo.

Empresas, não só as industriais, do mundo desenvolvido têm usado o **apelo ecológico** como uma das armas da competição. Realizam seus projetos ambientalistas e imediatamente divulgam *press-releases* e fazem chamadas publicitárias. Grandes redes comerciais e de serviços (como as de *fast-food*) anunciam a substituição de embalagens descartáveis de clorofluorcarbonetos por embalagens biodegradáveis feitas com material reciclado. Assim, resolvem três problemas sensíveis ao consumidor: além de biodegradáveis, as embalagens diminuem o desmatamento por serem feitas com papel reciclado e não comprometem a camada de ozônio pelo despreendimento do CFC.

O Brasil já está entrando nessa onda. Está previsto o lançamento da primeira caneta biodegradável do mundo, feita à base de amido de milho e solúvel em água. Este novo material, batizado com o nome de *mater-bi*, será utilizado em outros produtos como haste de cotonetes e embalagens para cosméticos. Há outras realizações: a rede *McDonald's* já substituiu o isopor pelo papelão, na embalagem dos sanduíches; a *Kibon* passou a eliminar aromas e corantes artificiais de seus sorvetes; a *Colgate-Palmolive* substituiu embalagens de aerossóis por modelo de acionamento mecânico.

O administrador da poderosa Agência de Proteção Ambiental dos Estados Unidos, William Reily, ativista

ecológico, é otimista: "A proteção ambiental tem enormes chances de dar certo também porque os processos industriais mais eficientes são os mais limpos. É mais barato reciclar do que produzir a partir de matérias-primas". Parece ter razão. A Latas de Alumínio S.A. (Latasa), por exemplo, investiu US\$ 400 mil para implantar um programa de coleta de latas usadas, transporte, transformação em lingotes, em chapas de alumínio e em latas novamente, envolvendo 12 empresas. Apoiam o programa a Coca-Cola e a Brahma. A Tilibra S.A. Indústria Gráfica colocou no mercado duas linhas de cadernos universitários com papel reciclado, atenta ao "marketing ecológico, que é interessante em termos mercadológicos". A Atlantis lançou em agosto de 1991 a Opção Verde — produtos biodegradáveis para higiene e limpeza — e destinou US\$ 3 milhões para sua propaganda. A Semco Recursos Ambientais fechou acordo com a *Recycling Development Corporation*, dos Estados Unidos, para vender no Brasil tecnologia de reciclagem de lixo industrial e urbano.

Esses relatos mostram a importância atual do tema. Assim, o empresário precisa, obrigatoriamente, se preocupar com o meio ambiente para ser bem-sucedido. Isto porque a população já possui consciência ambiental. Foi o que constataram as pesquisas feitas pela Rhodia, ouvindo 840 e depois 300 consumidores de São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Recife, Salvador e Porto Alegre. Tais estudos diagnosticaram que a população:

- julga deverem as empresas poluidoras pagar pelos danos causados;
- estaria disposta a abrir mão de algum conforto em troca de um ambiente melhor;
- espera que se instauem processos criminais contra os dirigentes de empresas poluidoras;
- pagaria mais por produtos não-poluidores;
- faria boicote aos artigos nocivos ao ambiente.

Essas pesquisas mostraram, ainda: 67% dos entrevistados entendiam serem as fábricas que poluem e não os produtos em si; 47% afirmaram que as empresas poluem porque não querem reduzir seus lucros; e 45% julgaram ser mais barato, para as empresas, pagar multas ao invés de implantar sistemas de controle da poluição.

Apesar de, conforme dados do Ministério da Saúde, nos últimos cinco anos os defensivos agrícolas — agrotóxicos e inseticidas — terem sido responsáveis por 16,3% das intoxicações humanas no Brasil, enquanto os produtos químicos industriais, por 8,6%, a população atribui à indústria a grande responsabilidade pelas intoxicações. Todos sabem que foi devido

ao clamor da opinião pública e à ação enérgica da Cetesb que as indústrias de Cubatão investiram US\$ 400 milhões em equipamentos de controle ambiental e conseguiram reduzir em 90% as fontes de poluição. Cubatão perdeu, em seis anos, o estigma de **Vale da Morte**.

Quem está explorando muito bem a imagem preservacionista é a Alcoa Alumínio, que fixou como objetivo devolver às áreas mineradas a paisagem mais próxima possível da existente antes do início da lavra. Já recuperou 170 hectares de solo devastado pela extração da bauxita, minério utilizado na fabricação de alumínio, em Poços de Caldas, em um dos trabalhos pioneiros no País, replantando espécies nativas da região, como perobas, aroeiras, acácias, jacarandás e jatobás.

A Coca-Cola também está explorando essa imagem. Criou em 1991 a Gerência de Meio Ambiente com a incumbência de desenvolver programas de reciclagem de embalagens e de tratamento de efluentes das fábricas.

A indústria química está profundamente preocupada com a imagem preservacionista. Tanto que criou em 1988, no Canadá, o conceito de **atuação responsável**, uma forma de resgatar a sua credibilidade junto à população, abalada após acidentes como o da *Union Carbide* em Bhopal, na Índia, e o do *Exxon Valdez*, no Alasca. A Associação Brasileira das Indústrias Químicas (Abiquim) e as de outros 15 países já adotaram os princípios da atuação responsável, assumindo compromissos com o meio ambiente e com a segurança e a saúde ocupacionais, que incluem transparência de informações, busca contínua de tecnologias mais limpas e mais seguras e aperfeiçoamento de seus produtos do ponto de vista ambiental.

Como disse o presidente do Conselho de Administração da Aracruz Celulose, Erling Lorentzen, "a excelência ambiental tornou-se um fator de competição entre empresas e produtos, influenciando o próprio sucesso do negócio. Proteger o meio ambiente significa, acima de tudo, proteger o próprio negócio".

Márcio Fortes, ex-presidente do BNDES e ex-coordenador-executivo no Brasil do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, órgão assessor do secretário-geral da Eco-92, é taxativo: "O desenvolvimento sustentável não é uma responsabilidade exclusiva dos empresários, mas de toda a sociedade. Deve ser compartilhada pelos governos, consumidores, ecologistas, técnicos, cientistas e por todos os cidadãos — todos são parceiros igualmente importantes no compromisso de legar uma vida melhor aos nossos filhos, aos filhos de nossos filhos e a todas as gerações que virão" (Fortes, 1991). ♦

RESUMO

Campos e armas da competição são duas das quatro decisões fundamentais a serem tomadas no processo de planejamento estratégico da empresa, primeiro grupo de medidas do modelo para aumentar a competitividade da indústria brasileira de manufatura (Contador, 1994). A importância deste artigo está em desdobrar em campo e arma da competição o que vários autores chamam genericamente de estratégias, representando significativa contribuição ao estudo da competitividade. Campo da competição refere-se a um atributo que interessa ao comprador, como qualidade e preço do produto. Arma da competição é um meio que a empresa utiliza para alcançar vantagem competitiva em um campo, como produtividade e qualidade no processo, e não apresenta interesse ao comprador. São identificados quinze campos de competição para a indústria brasileira. No próximo artigo serão apresentadas as armas da competição.

Palavras-chave: planejamento estratégico, competitividade, preço, produto, prazo, assistência técnica, imagem.

ABSTRACT

Fields and weapons of the competition are two out of four fundamental decisions to be taken in the enterprise's strategic planning process. It is the first group of actions proposed in the model to improve competitiveness of the Brazilian manufacturing industry (Contador, 1994). The importance of this paper lays in unfolding what generally is called strategies by the authors, in field and weapon of the competition. This unfolding represents an important contribution to the study of competitiveness. The competition field refers to an attribute of the customer's interest, like quality and price of the product. Weapon of the competition is the mean by what the enterprise reaches competitive advantage in a given field, like productivity and quality in the process, and it does not present any interest to the customer. In this paper fifteen fields of competition for the Brazilian industry are identified. The next article will deal with the weapon of competition.

Uniterms: strategic planning, competitiveness, price, product, term, technical assistance, public image.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. Igor. *The new corporate strategy*. John Wiley & Sons, 1988.
- BLECHER, Nelson. Consumidor trai marca por preço. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 29 mar. 1992.
- BONSIEPE, Gui. Jogo competitivo empresarial agora se chama "design". *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 20 mar. 1991.
- CAPOZOLI, Rosângela. Consumidor leva indústria a lançar produtos baratos. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 29 mar. 1992.
- CARVALHO, Ronald Z. A era da consciência de custos: é preciso encontrar novos caminhos. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 1 fev. 1992.
- COMPETIÇÃO eleva qualidade. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 10 nov. 1990. [Business Week]
- CONTADOR, J. Celso. *Correntes filosóficas da organização racional do trabalho*. São Carlos, Escola de Engenharia da Universidade de São Paulo, 1968.
- CONTADOR, J. Celso. Modelo para aumentar a competitividade da indústria brasileira de manufatura. *Revista de Administração*, São Paulo, v.29, n.4, p.3-12, out./de. 1994.
- CSILLAG, J. Mário. *Análise do valor*. 2a. ed., São Paulo, Atlas, 1986.
- DEMING, W. Edwards. *Out of crisis*. Cambridge, Massachusetts Institute of Technology, 1986.
- FATORES externos dificultam fixação de preços. *Dirigente Industrial*, Editora Visão, São Paulo, v.26, n.8, p. 32-39, ago. 1985.
- FOLHA DE S. PAULO. Diversos artigos. São Paulo.
- FORTES, Márcio. As rações do desenvolvimento sustentável. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 11 set. 1991.
- FRANCO, Carlos. Metade das indústrias crê que não pode vencer importados. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 17 maio 1991.
- GAZETA MERCANTIL. Diversos artigos. São Paulo.
- GILBERT, Xavier. *Industry analysis, development of strategies to respond to competitive forces*. Lausanne, Suíça, IMEDE — Institute pour le Développement de L'Entreprise, 1981.
- MENDONÇA, Fernando. Empresas entram na era dos serviços. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 11 abril 1992.
- O ESTADO DE S. PAULO. Diversos artigos. São Paulo.
- OHMAE, Kenichi. *The borderless world: power and strategy in the interlinked economy*. Harper Collins Publishers, 1990.
- PORTER, Michael E. *Competitive strategy*. New York, The Free Press, 1980.
- ROSENBLATT, Alfred & WATSON, George. Concurrent engineering. *IEEE Spectrum*, EUA, 0018-9235/91, July 1991.
- WALTON, Mary. *O método Deming de administração*. Rio de Janeiro, Marques-Saraiva, 1989.