

Nº 79

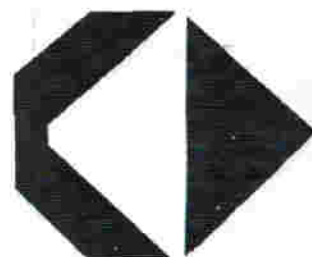
**Diferenciação
de produto,
qualidade e
competitividade
no mercado
internacional**

**Eduardo Augusto
Guimarães**

Abril de 1993

FUNCEX

fundação
centro de estudos
do comércio
exterior



Texto para Discussão

**DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTO,
QUALIDADE E COMPETITIVIDADE NO MER-
CADO INTERNACIONAL**

Eduardo Augusto Guimarães

Abril de 1993



SUMÁRIO

Resumo.....	01
Considerações preliminares.....	01
Diferenciação de produto e qualidade.....	03
Formas históricas do processo de diferenciação de produto.....	05
A diferenciação de produto como fator de competitividade no mercado internacional.....	10
Qualidade como fator de competitividade no mercado internacional.....	12
Bibliografia.....	17

Resumo

A importância da qualidade como fator de competitividade, notadamente no mercado internacional, tem sido enfatizada nos últimos anos, destacando-se inclusive como prioridade no âmbito da política industrial e tecnológica. Este texto aborda esta questão, focalizando o esforço para melhorar e assegurar a qualidade dos produtos como uma modalidade particular do processo de competição por diferenciação de produto. A partir desse ponto de vista, e considerando que a diferenciação de produto constitui o mecanismo dominante de concorrência capitalista nesse século, o texto examina as razões determinantes de que a competição por qualidade tenha sido tradicionalmente relegada a um segundo plano em benefício de outras modalidades de diferenciação, e procura identificar os fatores que explicam a modificação desse quadro e a importância crescente que vem sendo atribuída à qualidade no período mais recente.

Considerações preliminares

Cabe apresentar inicialmente alguns conceitos e relações elementares cuja correta especificação facilitam, no entanto, a exposição subsequente. Supõe-se que as empresas procuram obter o maior lucro possível. O volume de lucros auferido por uma empresa depende da quantidade vendida e da margem de lucro por unidade de venda, a qual corresponde à diferença entre o preço do produto e seu custo médio unitário. Assim,

$$\Pi = q(p) \cdot m = q(p) \cdot [p - c(q)] \quad (1)$$

onde Π é a massa de lucro da empresa; q , a quantidade vendida; m , a margem de lucro; p , preço do produto; e c , seu custo médio unitário. A função demanda $q(p)$ expressa uma relação inversa entre as duas variáveis. A relação entre custo e quantidade é de natureza mais complexa; admite-se aqui, no entanto, como hipótese simplificadora, que o custo médio é invariante em relação à quantidade, vale dizer que $c(q)$ é igual a uma constante c .

O processo de competitivo está voltado, em última instância, para a expansão dos lucros da empresa e pode atuar, portanto, sobre as três variáveis - quantidade vendida, preço e custos. Esta última variável aparece, em um primeiro momento, como um fenômeno interno à firma. Importa focalizar aqui as variáveis preço e quantidade que se definem no mercado e determinam as formas alternativas de competição a que recorrem as empresas.

Assim, as empresas concorrem por preço, vale dizer: (i) aumentam seus preços na expectativa de que esse aumento se sobreponha a um possível declínio da quantidade vendida, decorrente da retração da demanda e/ou da perda de consumidores para seus concorrentes; e (ii) reduzem seus preços tendo em vista experimentar um aumento mais do que proporcional da quantidade vendida, em virtude de uma expansão da demanda e/ou da conquista de clientes de seus concorrentes. A natureza e a eficácia da competição por preço depende, portanto, da elasticidade preço da demanda e do comportamento dos competidores na indústria.

A estratégia de competição das empresas pode contemplar também atuar sobre a quantidade vendida ou, mais precisamente, sobre a relação entre preço e quantidade, a função demanda $q(p)$. Trata-se aqui de (i) vender maior quantidade a um dado preço ou de (ii) vender uma dada quantidade a um preço mais elevado. Tal objetivo pode ser perseguido através de dois mecanismos distintos, embora correlatos, de competição:

(i) o esforço de venda através do qual a empresa procura atuar sobre a percepção e a avaliação dos consumidores de modo a induzir sua preferência pelo seu produto (a propaganda constitui a modalidade principal desse mecanismo); e

(ii) a diferenciação de produto que consiste na introdução, na linha de produtos da empresa, de uma nova mercadoria que é substituta próxima de outras previamente produzidas pela firma.

Cabe notar que ambos os mecanismos de competição envolvem custos específicos que devem ser considerados na expressão (1) acima. Cumpre, portanto, distinguir no custo médio unitário c duas componentes: o custo c_v especificamente associado à competição por esforço de venda (gastos de propaganda, por exemplo) ou por diferenciação de produto (custos de desenvolvimento e introdução de um novo produto) e o custo c_o de produção e distribuição que independe do engajamento nessas modalidades de competição. Assim, a expressão (1) pode ser reescrita como:

$$\Pi = q(p) \cdot m = q(p) \cdot [p - c_0 - c_v] \quad (2)$$

A eficácia do esforço de venda e da diferenciação de produto como mecanismo de competição depende, portanto, do confronto entre o seu efeito sobre a curva de demanda $q(p)$ e os custos c_v envolvidos.

Considere-se a competição por esforço de venda. O impacto decorrente sobre as vendas da firma se deve ao aumento da demanda pelo produto que beneficia a indústria como um todo e à conquista de parcelas de mercado dos competidores. Quanto ao primeiro efeito, é lícito supor que os esforços de venda apresentem rendimentos decrescentes a partir de determinado ponto. Por outro lado, no tocante a captura de mercado dos competidores, as iniciativas das diversas empresas tendem, em boa medida, a se neutralizar na medida em que toda a indústria esteja envolvida nessa forma de competição. Assim, cabe à indústria determinar o volume adequado de esforço de venda tendo em vista o acréscimo esperado de receita e o custo c_v correspondente.

Diferenciação de produto e qualidade

A diferenciação de produto se caracteriza pela introdução, na linha de produção da empresa, de um novo produto que sai ser vendido em um mercado em que a firma já participa.¹ Vale notar que, na medida em que a diferenciação constitui um movimento no âmbito da estratégia de competição de uma empresa, a novidade do produto diz respeito a linha de produção dessa empresa e o "novo" produto pode ser igual, portanto, a um produto já fabricado por um de seus concorrentes. Importa focalizar aqui, no entanto, a diferenciação de produto inovadora, aquela que envolve um novo produto do ponto de vista do mercado.

Um novo produto é um produto diferente - qualquer mudança nas características do produto dá origem a um produto novo. Assim, o sucesso de uma diferenciação de produto inovadora depende de que os consumidores potenciais o considerem melhor (em geral, ou para usos específicos, ou a um determinado preço) do que os produtos existentes. A questão central refere-se, portanto, aos critérios segundo os quais o produto é avaliado por compradores potenciais.

Desse ponto de vista, as mercadorias podem ser classificadas de acordo com o número de critérios utilizados para escolher entre produtos substitutos. Os

¹Um novo produto que vai ser vendido em um mercado do qual a empresa não participa constitui antes uma diversificação do que uma diferenciação de produto.

compradores podem basear sua escolha em uma única ou em várias características do produto - o que permite distinguir entre produtos unidimensionais e produtos multidimensionais. Existe maior margem de diferenciação em mercados de produtos multidimensionais, nas quais é possível "melhorar" o produto segundo cada uma das dimensões pelas quais é avaliado pelos compradores potenciais. Ademais, nesses mercados - exceto naquele caso em que um produto não é "pior" do que outro em relação a nenhum dos critérios utilizados e é "melhor" que este outro segundo pelo menos um desses critérios - o comprador deverá atribuir pesos diferentes aos vários critérios para ser capaz de formular uma decisão e escolher entre os dois produtos. Em tal situação, há margem para que cada firma busque persuadir os consumidores potenciais a atribuir maior importância àqueles critérios em relação aos quais seu produto apresenta vantagem. Além disso, como é improvável que todos os consumidores atribuam a mesma importância a cada um dos critérios aplicáveis ao produto multidimensional, existe a possibilidade de que as empresas adotem políticas distintas de diferenciação de produto, enfatizando determinados critérios, com vistas a atrair segmentos específicos, a explorar nichos do mercado.

A vocação da indústria para diferenciação de produto depende também da natureza de cada um dos critérios pelo qual o produto é avaliado. Nesse sentido, as oportunidades de diferenciação tendem ser mais limitadas em relação a critérios que podem ser traduzidos em termos de uma mensuração bem definida do que em relação àqueles que envolvem avaliações menos objetivas. Por outro lado, independentemente da objetividade dos critérios utilizados, existe maior possibilidade de diferenciação de produto quando o comprador potencial encontra maior dificuldade em avaliar o atributo do novo produto, seja por dificuldades intrínsecas da avaliação, seja pela natureza do comprador (consumidor individual x empresas), seja pela frequência de compras ou custo da avaliação.²

Do ponto de vista das questões focalizadas no presente texto, convém estabelecer uma distinção entre duas classes de critérios segundo os quais os produtos podem ser avaliados: (i) aqueles que envolvem o desempenho ou performance do produto na prestação de algum serviço, no cumprimento de

² Ressalte-se ainda que a intensidade do processo de diferenciação de produto é também, evidentemente, afetado pelo ritmo de avanço do conhecimento científico relacionado aos produtos e processos produtivos da indústria.

alguma função que lhe está associada ou simplesmente na satisfação de alguma expectativa do consumidor; e (ii) aqueles que dizem respeito à confiabilidade, vale dizer, à capacidade do produto de cumprir efetiva e continuamente suas funções e de apresentar o desempenho esperado, de operar sem apresentar defeitos.

Os critérios de desempenho incluem requisitos de eficiência específicos de cada produto e do serviço prestado, mas também critérios de natureza mais geral como a facilidade e conforto com que esse serviço é prestado, o prazer estético associado ao uso do produto e o significado social decorrente de seu consumo. Por outro lado, os critérios associados à confiabilidade do produto são a sua durabilidade; o intervalo entre o início do uso e o momento em que deve sofrer o primeiro reparo; o intervalo entre sucessivos reparos; a frequência da manutenção requerida; a facilidade e o custo dos reparos; a capacidade de resistir ao desgaste, à corrosão, etc; a segurança do seu uso, medido pela frequência e severidade de possíveis efeitos adversos.

É oportuno considerar neste ponto o conceito de "qualidade" cujo papel, como fator de competitividade, esse texto se propõe a examinar. Cada um dos atributos de um produto é certamente relevante para a definição da qualidade do produto. Assim, a expressão "qualidade" pode ser, genericamente, associada tanto aos critérios de desempenho quanto aos de confiabilidade. O uso corrente da expressão, no entanto, tende a privilegiar um sentido particular, associando-a aos critérios de confiabilidade. É nesse sentido restrito que a questão da qualidade vem merecendo atenção crescente na última década. Por conseguinte, será este o sentido em que a expressão será utilizada no presente texto.

Formas históricas do processo de diferenciação de produto

Os comentários anteriores sugerem que o recurso à qualidade do produto como uma forma de conquistar maior parcela de mercado, ou de obter preços mais elevados que o dos competidores, constitui uma estratégia possível no âmbito da competição por diferenciação de produto. Nesse sentido, a competição por qualidade constitui uma modalidade particular da competição por diferenciação de produto.

Mais do que isso, competir em termos de qualidade é, certamente, a forma mais óbvia de usar a diferenciação de produto como um instrumento de competição. Essa é, por exemplo, a prática do artesão: o cliente se conquista pelo

preço e pela qualidade do produto. Não obstante, a ênfase recente na competição por qualidade - caracterizada inclusive como uma novidade, datada e com procedência identificada - torna explícito o fato de que outras estratégias de diferenciação de produto predominaram no passado. Neste contexto, a importância crescente da qualidade como fator de competitividade, afirmada na última década, deve ser focalizada a partir do exame do fortalecimento dessa modalidade de competição vis-a-vis outras formas de diferenciação de produto.

O recurso a mecanismos de disputa de mercado alternativos à competição por preço está associada, historicamente, ao processo de mudança tecnológica registrado nas últimas décadas do século passado, que determinou elevação substancial das escalas de produção manufatureira, dando origem ao fenômeno da produção em massa e induzindo processos de reestruturação e concentração industrial e de formação de estruturas oligopolistas.³ Tais transformações, ao mesmo tempo que acarretavam a integração das atividades de produção e distribuição no âmbito da empresa manufatureira, limitavam a eficácia da competição via preços, uma vez que a nova estrutura da indústria e o porte dos competidores inviabilizavam maiores ganhos de mercado. Neste contexto, a competição por esforço de venda se afirma como uma alternativa à competição por preço, envolvendo a montagem de redes e sistemas de distribuição, a adoção de marcas comerciais e a realização de pesados gastos em propaganda.

Contudo, é também limitada a possibilidade de ganhar participação em mercados oligopolistas e concentrados a partir da competição por esforço de venda. Na verdade, o relativo equilíbrio entre os principais competidores dificulta, em geral, a conquista permanente de fatias significativas de mercado. Isto não significa, no entanto, que tais indústrias possam dispensar esse mecanismo de competição: uma vez engajado nesse processo, é necessário continuar, até mesmo para manter posições já alcançadas (além disso, os gastos com esforços de venda constituem um instrumento importante e eficiente do ponto de vista da manutenção e reforço das barreiras à entrada de novos competidores na indústria).

O recurso a mecanismos de competição alternativos à variação de preços se acentua ao longo desse século, notadamente a partir da Primeira Guerra Mundial. Nesta nova etapa, a diferenciação de produto se caracteriza progressivamente como a forma predominante de competição, embora se assista

³ Sobre esse processo, ver, por exemplo, Chandler (1977 e 1990)

também a um revigoramento da competição por esforço de venda, agora no entanto como um mecanismo complementar e subsidiário à diferenciação de produto.⁴ Essa tendência está associada a mudanças na natureza do processo de progresso técnico que deixa de ser basicamente o resultado da experiência acumulada no próprio processo produtivo e passa a refletir o avanço do conhecimento científico e a se apoiar crescentemente no engajamento das empresas em atividades de pesquisa e desenvolvimento. Daí deriva um fluxo de novos produtos, que estimulou a competição via diferenciação de produto, além de ter contribuído também para a progressiva diversificação das empresas que começa a se delinear neste período. O recurso a mecanismos de competição alternativos à variação de preços foi estimulado também pela importância crescente dos bens de consumo duráveis - por sua vez uma decorrência do desenvolvimento das indústrias de equipamentos elétricos e de material de transporte - uma vez que tais bens são particularmente adequados para a estratégia de diferenciação de produto que veio a ser adotada.

Por grande que fosse o dinamismo tecnológico nas primeiras décadas desse século, ainda assim resultava insuficiente para subsidiar o processo de competição via diferenciação de produto. Na verdade, esse mecanismo de competição não se contenta com a introdução esporádica de inovações, mas requer uma política que assegure o lançamento periódico e frequente de novos produtos. Daí porque, ao se engajarem neste processo de competição, as empresas foram compelidas a ir além do simples esforço para criar produtos e a redefinir a própria sistemática de "criação" de novos produtos. Tal sistemática devia enfrentar e resolver problemas na esfera do processo competitivo, que tinham a ver com a possibilidade de sucesso do novo produto no mercado, e problemas relativos ao processo produtivo, que diziam respeito à viabilidade técnica e aos custos de produção associados aos novos produtos.

No tocante à primeira ordem de problemas, importa enfatizar aqui - tendo em vista o foco central do presente trabalho e considerando a distinção formulada anteriormente sobre a natureza dos critérios segundo os quais os produtos são avaliados - que a estratégia das empresas consistiu basicamente em orientar

⁴ Evidentemente, esta evolução não abrange a totalidade do setor manufatureiro; inúmeros segmentos industriais não apresentam as características, apontadas anteriormente, que respondem pela vocação para diferenciação de produto.

suas inovações no sentido de "melhorar" o produto segundo alguns dos critérios de desempenho.

Neste contexto, a questão da qualidade, na acepção estrita da expressão que vem sendo adotada, foi, em boa medida, relegada a um segundo plano. Havia razões objetivas para essa opção. Em primeiro lugar, há um custo em melhorar e garantir a qualidade do produto e este custo é, em geral, elevado.⁵ Além disso, a vantagem competitiva resultante da melhoria de qualidade representa um ganho pontual já que dificilmente se pode apresentar avanços frequentes e continuados na qualidade de um produto. Por fim, essa vantagem competitiva será neutralizada na medida em que os competidores empreendam eles também esse esforço. Desse modo, o resultado de uma política de competição por qualidade seria, possivelmente, uma elevação geral dos custos das empresas sem que suas posições no mercado se alterassem de forma expressiva - o que significaria uma redução generalizada dos lucros.

Ora, a eficácia de um mecanismo de competição depende exatamente de sua capacidade de gerar vantagens para alguns dos competidores que se sustentem, pelo menos, por um determinado período de tempo. Isto requer que iniciativas adotadas no âmbito desse mecanismo não sejam tais que permitam respostas automáticas. Nesse sentido, o preço constitui o instrumento menos eficaz de competição quando se trata de empresas de porte e estruturas de custos semelhantes, capazes, portanto, de neutralizar de imediato qualquer tentativa de um dos concorrentes de ganhar mercado através de redução de preço. No extremo oposto, por suas múltiplas possibilidades e complexidade, situa-se a competição por diferenciação de produto, em particular a que enfatiza critérios de desempenho. De fato, nem sempre é possível imitar a inovação de uma firma e, sobretudo, nem sempre é possível imitá-la imediatamente. Por conseguinte, a introdução de um novo produto no mercado não implica uma resposta imediata e neutralizadora, propiciando à empresa inovadora uma vantagem sobre seus competidores - se não uma vantagem permanente, pelo menos uma vantagem temporária. Em relação à outra variante de diferenciação de produto, a competição por qualidade, eventuais vantagens

⁵ O procedimento tradicional de aumentar o número de inspeções a que o produto é submetido ao longo do processo produtivo pode chegar a envolver, de uma forma ou de outra, metade dos trabalhadores de uma planta na identificação de defeitos e no reprocessamento de rejeitos. Os custos destas atividades podem alcançar entre 20% e 35% do custo de produção.

competitivas são, em geral, mais facilmente neutralizadas, como já se assinalou. Assim, a eficácia da qualidade como mecanismo de competição depende de que alguns produtores viessem a operá-lo de forma diferenciada vis-a-vis seus competidores.

Mencionou-se anteriormente que, ao se engajarem no processo de diferenciação de produto nas primeiras décadas deste século, as empresas tiveram que enfrentar e resolver também problemas relativos ao processo produtivo, que diziam respeito à viabilidade técnica e aos custos de produção associados aos novos produtos. Aqui vale destacar, em especial, as consequências do processo de diferenciação de produto sobre as escalas de produção: produtos "diferenciados" envolvem menores volumes de produção. Esse efeito é tanto mais relevante quanto todo o processo de mudança tecnológica, pelo menos desde a segunda metade do século dezenove, havia associado redução de custos ao aumento de escala. Desta forma, a estratégia de competição que se torna dominante na maioria das indústrias avança em direção divergente à evolução da base técnica dessas indústrias.

A indústria automobilística ilustra bem essa evolução. A introdução da linha móvel de montagem pela Ford em 1913, implicando expressivos aumentos de produtividade e de escala de produção, marca o início da produção em massa e da conformação de uma estrutura oligopolista na indústria. O novo método de produção surge associado à adoção de um modelo único e estável de automóvel pela Ford, como uma condição mesmo para viabilizar o novo processo produtivo com suas exigências de padronização e de escalas elevadas de produção. A padronização imposta pelo processo de produção em massa se sobrepõe assim à diversidade de produtos que caracterizara a etapa anterior, quase artesanal, da indústria. Esta política, que assegura à Ford a liderança do mercado por toda a década de dez, vai dar lugar, no entanto, nos anos vinte, sob o impulso primeiro da General Motors, a uma estratégia que se apoia na diferenciação de produto, explorando inicialmente a segmentação do mercado segundo faixas de renda mas recorrendo, de forma crescente, à modificação dos desenhos e especificações dos modelos como mecanismo de estímulo à demanda. Vale notar que a emergência dessa nova estratégia não esteve associada, como no caso da Ford na década anterior, a mudanças técnicas que a apoiassem. Assim, a estratégia que apontava na direção da diversidade e da mudança teve que se ajustar para operar no contexto de métodos produtivos pouco flexíveis, que

havia surgido em conexão a uma política de produto que enfatizava a padronização e a estabilidade.

A diferenciação de produto como fator de competitividade no mercado internacional

A importância da diferenciação de produto para a performance das empresas no mercado internacional tem sido enfatizada pela literatura econômica, notadamente a partir da década de sessenta. A contribuição inicial cabe a Hymer (1960) que, em estudo pioneiro sobre investimento direto no exterior, sugere que o investimento é realizado para proteger a firma contra a competição e para maximizar a quase-renda resultante da posse de um ativo único, como um produto diferenciado, uma invenção patenteada ou uma vantagem técnica. Do ponto de vista da questão focalizada no presente texto, no entanto, é especialmente interessante rever a análise formulada por Vernon (1966 e 1971) sobre o papel da diferenciação de produto no tocante ao desenvolvimento do comércio e do investimento internacional e, em particular, à posição de liderança assumida pelos Estados Unidos neste cenário. Tal revisão é relevante inclusive pelas analogias que sugere em relação à evolução da economia mundial nos anos oitenta e ao sucesso japones.

A análise de Vernon, referida basicamente a empresas norte-americanas, levanta duas ordens de questões que merecem ser abordadas. A primeira associa, ao processo de diferenciação de produto, um modelo de ciclo do produto que descreve a trajetória típica do novo produto a partir do momento de sua introdução no mercado, situando aquele processo na origem do processo de internacionalização da indústria. Segundo esse modelo, as empresas americanas desenvolvem novos produtos - em resposta a algumas condições específicas da economia americana, que serão referidas adiante - e os introduzem no mercado doméstico. A evolução do novo produto nesse mercado descreve, comumente, um ciclo que compreende sucessivamente as fases de iniciação, crescimento exponencial, desaceleração e declínio. A medida em que se reduz o ritmo do crescimento das vendas nesse mercado, o novo produto é introduzido no exterior, sendo os mercados externos supridos através de exportações. Quando a possibilidade de produzir o novo produto se torna disponível para outras empresas e a posição exportadora da firma inovadora fica portanto ameaçada, a competição induz a substituição da exportação pela produção no exterior, através

do estabelecimento de subsidiárias ou da mobilização de subsidiárias já existentes.

Decorre dessa visão do modelo do ciclo do produto que a expansão (e a contração) do comércio exterior - e, em particular, a diversificação da pauta de comércio - depende, em boa medida, da dinâmica do processo de diferenciação de produto na indústria americana.

Isto remete a uma segunda questão focalizada por Vernon - o dinamismo e a natureza do processo de diferenciação de produto na indústria norte-americana (e, por decorrência, a posição de liderança assumido por essa indústria no tocante à expansão do comércio externo e à realização de investimentos no exterior). A direção tomada por esse processo é atribuída por Vernon a duas características da economia americana que estiveram presentes desde o final do século passado: (i) um mercado constituído por consumidores com um nível médio de renda per capita superior ao de qualquer outro mercado nacional e (ii) relativa escassez e custos elevados de mão-de-obra, associados a uma disponibilidade de capital superior a praticamente qualquer outra economia. Esta segunda característica induzia as empresas americanas, mais do que quaisquer outras, a desenvolverem novos produtos que poupassem mão-de-obra - tanto no caso de bens industriais (como a correia transportadora, a empilhadeira e os sistemas automáticos de controle) quanto no dos bens de consumo (os custos elevados das lavanderias estariam, assim, na origem da máquina de lavar doméstica e das camisas que não precisam ser passadas). Por outro lado, a existência de contingentes significativos de consumidores com nível de renda mais elevado viabilizam o lançamento de uma gama mais ampla de produtos, inclusive de supérfluos, bem como a adoção de estratégias de diferenciação que enfatizam atributos menos essenciais, ou mesmo meramente simbólicos, dos produtos e induzem a busca do novo e a substituição mais rápida dos bens consumidos.

Na análise de Vernon, formulada no final dos anos sessenta, as características da economia dos Estados Unidos, que determinam a natureza do processo de diferenciação de produto de suas empresas, são decisivos para assegurar a posição de liderança que as empresas americanas assumem no mercado mundial ao longo do desse século e, sobretudo, a partir da Segunda Guerra. Isto porque estas características, que se observam desde cedo na economia americana, vão se acentuando também nos demais países industrializados, o que cria novos mercados para os produtos desenvolvidos pelas

empresas americanas e confere a estas nítidas vantagens competitivas em relação a seus competidores externos.

Qualidade como fator de competitividade no mercado intenacional

O predomínio absoluto dos critérios de desempenho do produto como elemento determinante da dinâmica de competição por diferenciação de produto declina ao longo da última década, a medida em que a qualidade vai se afirmando como critério importante no âmbito desse mecanismo de competição. Essa importância se evidencia, antes de mais nada, na própria ênfase que o esforço de venda e a propaganda passam a conferir à qualidade do produto - a propaganda cumpre assim sua função principal, de apoiar a política de diferenciação da empresa enfatizando os atributos do produto privilegiados por essa política. Além disso, o novo papel da qualidade se explicita também através da preocupação generalizada e do esforço efetivo de parcela significativa das empresas em melhorar a qualidade de seus produtos como forma de se manterem competitivos.

As razões que respondem pela emergência desse novo quadro podem ser investigadas a partir da revisão dos fatores que, como sugerido anteriormente, determinaram no passado o papel secundário da qualidade como mecanismo de diferenciação de produto. Nesse sentido, cabe sugerir que, para que a qualidade se consolidasse como um instrumento importante de competição, foi necessário que alguns produtores se capacitassem a alcançar níveis de qualidade significativamente superiores aos dos seus competidores, em um desenvolvimento tal que os ganhos de qualidade alcançados: (i) não envolviam aumentos substanciais de custos que reduzissem sua eficácia como mecanismo de competição, vale dizer, como instrumento de expansão dos lucros; e (ii) não podiam ser facilmente incorporados também pelos competidores. Este cenário não poderia, no entanto, resultar da simples decisão das empresas de fabricar produtos de melhor qualidade, de utilizar de forma mais eficiente as técnicas de produção e/ou de controle de qualidade disponíveis. Na verdade, a emergência das vantagens competitivas que caracterizam esse cenário dependeu da ocorrência de mudanças técnicas e organizacionais que, ao serem apropriadas por alguns produtores, as viabilizaram. Acrescente-se que essas mudanças não decorreram de um esforço específico voltado para a melhoria da qualidade mas

aparecem como resultado de um processo mais amplo de mudança técnica e, sobretudo, organizacional que marcou a indústria japonesa nas últimas décadas.

O sentido geral do processo que dá origem ao novo sistema japonês de produção, ou sistema Toyota, está associado à necessidade de produzir quantidades pequenas de numerosos modelos de um produto, uma decorrência mesmo do tamanho limitado do mercado japonês de automóvel no pós-guerra.⁶ Procura-se assim conceber um sistema adaptado à produção, a custos baixos, de séries restritas de produtos diferenciados.

É interessante chamar atenção para o fato de que esse processo resulta, na verdade, da necessidade de enfrentar a limitação que a base técnica da indústria - que associava redução de custos ao aumento da escala de produção - impunha à forma dominante de competição das economias capitalistas neste século - a diferenciação de produto. Neste contexto, é significativo que o ponto de partida do esforço para superar essa limitação tivesse lugar no âmbito da indústria automobilística. Como já observado, embora a divergência entre as exigências da base técnica e do mecanismo de competição seja de ordem geral, ela se manifesta de forma particularmente nítida nessa indústria onde, desde cedo, uma estratégia de competição orientada na direção da diversidade e da mudança teve que se ajustar a métodos produtivos pouco flexíveis, associados em sua origem a uma política de produto que enfatizava a padronização e a estabilidade - o que foi possível dada a dimensão do mercados norte-americano e europeu.

Cabe destacar aqui as principais características do novo sistema japonês de produção e suas implicações do ponto de vista da qualidade. Mencione-se, em primeiro lugar, a substituição da tradicional estrutura hierarquizada de coordenação - caracterizada pela separação entre planejamento e implementação operacional e pela ênfase nas economias de especialização - por um padrão de coordenação horizontal entre unidades operacionais baseada na troca de informações geradas nos próprios processos de operação. Esse padrão de coordenação permite que os planos sejam reformulados à medida em que novas informações se tornam disponíveis para as unidades operacionais durante o período de implementação (por exemplo, volumes e especificações das ordens

⁶ Ver Coriat (1991), em particular pp.19-20. Os comentários relativos ao sistema de produção das empresas japonesas, apresentados a seguir, se apoiam extensamente nesta fonte e em Aoki (1990).

de compra dos clientes, mas também problemas de qualidade identificados no momento da fabricação ou problemas de engenharia associados ao desenvolvimento de um novo produto que só se tornam evidentes no processo de produção). (Aoki, 1990, p.8)

Esta nova estrutura de coordenação está associada a outra característica do sistema japonês, a transformação de técnicos e trabalhadores especializados em profissionais polivalentes, em trabalhadores multifuncionais. Esse processo de "desespecialização" profissional não decorre, no entanto, apenas da emergência de novas formas de coordenação entre atividades anteriormente hierarquizadas, mas resulta também uma nova concepção de organização do processo de trabalho no interior da fábrica que envolve a introdução de postos polivalentes de trabalho. Por outro lado, o processo de "desespecialização" profissional viabiliza a adoção de procedimentos com impacto significativo do ponto de vista da qualidade do produto, ao incorporar às atribuições dos operadores as funções de diagnóstico, reparo e manutenção e ao situar as tarefas de controle de qualidade no âmbito mesmo dos postos de fabricação. Neste particular, mencione-se inclusive a introdução de dispositivos organizacionais de "auto-ativação" que permitem impor a interrupção automática do processo produtivo quando se detecta funcionamento inadequado ou produto defeituoso. (Coriat, 1991)

Se as características do sistema japonês de produção apontadas até aqui viabilizavam, ou mesmo induziam, a adoção de novas técnicas, procedimentos e rotinas operacionais com impacto significativo sobre a qualidade dos produtos, uma outra característica, o Kan-Ban ou just-in-time - possivelmente a inovação organizacional mais conhecida e mais importante do novo sistema - impunha, como exigência mesmo de sua viabilidade, a necessidade de se garantir a qualidade dos produtos intermediários nas sucessivas etapas do processo produtivo. Essa exigência era tanto mais relevante na medida em que se manifestava não apenas no âmbito da própria empresa mas se impunha também para o conjunto de fornecedores, constituindo portanto um mecanismo eficaz de disseminação no setor produtivo dos novos instrumentos de gestão da qualidade e das técnicas de "qualidade total" que os consolidam.

Cabe aqui chamar atenção para alguns pontos, sugeridos pelas observações anteriores, que parecem relevantes no contexto das questões centrais focalizadas por este texto. Assim, cumpre enfatizar, em primeiro lugar, que a melhoria dos padrões de qualidade dos produtos japoneses ocorre no bojo

de um processo mais amplo que dá origem a um sistema japonês produção. Nesse contexto, os ganhos de qualidade aparecem, de certa forma, como um subproduto de um processo que está voltado para o aumento da produtividade e a redução de custos. Uma consequência desta peculiaridade é o fato de que, ao contrário dos esforços e procedimentos tradicionais para melhorar a qualidade dos produtos, os ganhos de qualidade neste caso não implicam aumentos de custos de produção - na verdade, estão associados à redução desses custos.

Por outro lado, é importante destacar que essa preocupação com produtividade e custos não se articula a uma estratégia de competição por preço, mas visa antes, como se viu, viabilizar uma política de diferenciação de produto em um mercado de dimensões limitadas. Na verdade, ao empreender tal esforço, a indústria japonesa deixa de lado uma possível estratégia alternativa, estritamente centrada em custos e preços - o fordismo na versão de Ford; de fato, em um mercado fechado como o japonês do imediato pós-guerra, a fabricação de produtos padronizados e estáveis, de modo a maximizar as economias de escala, se apresentava como uma alternativa viável - embora tivesse significado talvez, a longo prazo, a exclusão do país do mercado internacional. Ao contrário, a estratégia japonesa se orienta exatamente no sentido de se capacitar para competir "quando a diversidade dos gostos dos consumidores vem demandar uma variedade de produtos, quando a demanda se desloca de forma volátil de uma variedade para outra, e quando a necessidade de entregar os produtos encomendados sem atraso se torna imperativo para ganhar vantagem competitiva" (Aoki, 1990, p.4). Essa opção caracteriza uma estratégia, que embora defensiva em sua inspiração, determina as possibilidades de expansão futura.

De fato, quando o mercado japonês se expande nas décadas seguintes e passa a contar com economias de escala, os avanços técnicos e organizacionais alcançados - resultantes do esforço para ser competitivo diferenciando produtos em um mercado de dimensão limitada - vão se traduzir em nítida vantagem de custos e preços em relação aos produtores norte-americanos e europeus. É, na verdade, o preço que vai assegurar a expansão das exportações japonesas nas últimas décadas.

Contudo, a vantagem em preço é logo acompanhada de vantagem competitiva adicional propiciada pela qualidade do produto. Esta passa a ser **ênfaticamente** como um instrumento de diferenciação de produto, impondo-se ao lado das inovações que exploram critérios de desempenho do produto. Estas

inovações associadas a desempenho, aliás, não parecem mais assegurar, na maioria dos mercados, vantagens significativas e permanentes a quaisquer grupos de competidores. Ao contrário, a competição por qualidade confere aos produtores uma clara vantagem competitiva. Assim, a expansão das empresas japonesas no mercado internacional passa a se apoiar em uma dupla vantagem competitiva - preço e qualidade.

Evidentemente, a magnitude e o significado dessas vantagens diferem nos diversos segmentos do setor manufatureiro, refletindo em boa medida a maior ou menor adequabilidade do sistema japonês de produção a cada um desses segmentos. Aoki (1990) sugere, por exemplo, que as vantagens propiciadas pelo sistema japonês são menos significativas em setores onde o ambiente para o planejamento (mercados, processos de engenharia, oportunidades de desenvolvimento de novos produtos) é estável e também quando esse ambiente é extremamente volátil e incerto; o sistema geraria, assim, ganhos mais expressivos em ambientes que estão se modificando de forma contínua mas não dramática.

De qualquer modo, nos setores onde é eficaz, as empresas japonesas assumem posição de liderança no mercado mundial. Essa liderança situa-se, assim, ao cabo de uma trajetória peculiar que vale, mais uma vez, recordar. As empresas japonesas desenvolvem um sistema de produção original e próprio como resultado de um esforço para aumentar produtividade e reduzir custos, de modo a se capacitarem a competir por diferenciação de produto na situação particular do seu mercado doméstico. A redução de custos gerada nesse processo viabiliza um avanço significativo dessas empresas no mercado externo. Por outro lado, a elevação do padrão de qualidade dos produtos japoneses, que emerge como subproduto desses desenvolvimentos, acaba por impor uma nova direção ao processo de competição por diferenciação de produto, que passa a enfatizar critérios de avaliação dos produtos associados a sua qualidade. Face a essa evolução, não há outra alternativa para os competidores senão a de se capacitarem para enfrentar a competição por qualidade.

Parece clara aqui a analogia com a situação esquematizada por Vernon, na segunda metade dos anos sessenta, para explicar os traços então predominantes do processo de diferenciação de produto e a liderança das empresas americanas no cenário internacional. Em ambos os casos, as estratégias formuladas pelas empresas, em resposta a condições específicas das respectivas economias nacionais, conferem a essas empresas vantagens

competitivas que lhes permite determinar a natureza e a direção do processo de competição por diferenciação de produto no mercado mundial e, conseqüentemente, assumir papel de liderança neste contexto.

Bibliografia

- Aoki, M. (1990). "Towards an economic model of the japanese firm". **Journal of Economic Literature**, 28(1): 1-27, March 1990.
- Chandler Jr., A.D. (1977). **The Visible hand. The management revolution in American business**. Cambridge,Mass.: Harvard University Press, 1977.
- Chandler Jr., A.D. (1990). **Scale and scope. The dynamics of industrial capitalism**. Cambridge,Mass.: Harvard University Press, 1990.
- Coriat, B. (1991). **Penser à l'envers. Travail e organisation dans l'entreprise japonaise**. Paris: Christian Bourgois Editeur, 1991.
- Hymer,S.H. (1960). **The international operations of national firms: a study of direct foreign investment**. Cambridge,Mass.: The MIT Press, 1976.
- Vernon,R. (1966). "International investmer t and international trade in the product cycle", **Quarterly Journal of Economics**, 80(2): 190-207, May 1966.
- Vernon,R. (1971). **Sovereignty at bay. The multinational spread of U.S. enterprises**. Penguin Books, 1971.

-
- 163 *O acesso da China à OMC: implicações para os interesses brasileiros.*
Lia Valls Pereira e Galeno Tinoco Ferraz Filho. Setembro de 2005.
-
- 162 *Subsídios (ao milho e derivados) e barreiras comerciais: mecanismos e artifícios que anulam a vantagem comparativa do Brasil nos mercados norte-americano e europeu em açúcar, etanol, manitol e sorbitol.*
Aluísio G. de Lima Campos. Fev/2004.
-
- 161 *Relações econômicas bilaterais Brasil-Rússia: perspectivas de ampliação.*
João Bosco Machado e Carlos Serapião Júnior. Jul/2003.
-
- 160 *Focando a política de promoção de exportações.*
Ricardo A. Markwald e Fernando Puga. Set/2002.
-
- 159 *Diversificação regional das exportações brasileiras: um estudo prospectivo.*
Renato da Fonseca. Set/2002.
-
- 158 *Um levantamento de atividades relacionadas à atividade exportadora das empresas brasileiras: resultados de pesquisa de campo junto a 460 empresas exportadoras.*
Galeno Tinoco Ferraz Filho e Fernando José Ribeiro. Set/2002.
-
- 157 *O viés anti-exportador: mais além da política comercial.*
Pedro da Motta Veiga. Set/2002.
-
- 156 *A institucionalidade da política brasileira de comércio exterior.*
Pedro da Motta Veiga e Roberto Magno Iglesias. Set/2002.
-
- 155 *Política comercial brasileira: limites e oportunidades.*
Marcelo de Paiva Abreu. Set/2002.
-
- 154 *Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro.*
Roberto Magno Iglesias e Pedro da Motta Veiga. Set/2002.
-
- 153 *O comércio exterior brasileiro de bens de capital: desempenho e indicadores por grupos de produtos.*
Fernando J. Ribeiro e Henry Pourchet. Jul/2000.
-
- 152 *O comércio exterior brasileiro de calçados e têxteis: desempenho e indicadores por grupos de produtos.*
Fernando J. Ribeiro e Henry Pourchet. Jul/2000.
-
- 151 *Diretrizes de promoção comercial para as exportações do Rio Grande do Sul.*
Pedro da Motta Veiga, Mário C. de Carvalho Júnior, Leda Hahn e Galeno Tinoco Ferraz Filho. Jun/2000.
-
- 150 *Desempenho exportador do Rio Grande do Sul.*
Pedro da Motta Veiga e Mário C. de Carvalho Júnior. Jun/2000.
-
- 149 *Impacto del proceso de integracion del Mercosur sobre el sector calzado.*
Marta Bekerman, Paulo Guilherme Corrêa e Laens S. Nov/99.
-
- 148 *Impacto del proceso de integracion del Mercosur sobre el sector farmaceutico.*
Marta Bekerman, Paulo Guilherme Corrêa e Laens S. Nov/99.
-
- 147 *Barreiras às importações nos Estados Unidos da América, Japão e União Européia: estimativas do impacto sobre as exportações brasileiras.*
Honório Kume e Guida Piani. Out/99.
-
- 146 *Barreiras externas às exportações brasileiras: 1999.*
Renato Fonseca, Mário C. de Carvalho Jr., Galeno T. Ferraz Filho, Henry Pourchet, Ricardo Markwald e Fernando C. da Silva. Out/99.
-
- 145 *Uma estratégia para a promoção comercial das exportações nordestinas.*
Ricardo Andrés Markwald e Pedro da Motta Veiga. Out/99.
-
- 144 *Indústrias de plásticos: desenvolvimento do potencial exportador das empresas de 3ª geração.*
João Bosco M. Machado e Galeno Tinoco Ferraz Filho. Jul/99.
-
- 143 *Subsídios ao milho e aos derivados do milho nos mercados dos Estados Unidos e da União Européia.*
Aluísio G. de Lima Campos. Jul/99.
-
- 142 *Diretrizes para o desenvolvimento do potencial exportador das MPEs paulistas.*
Pedro da Motta Veiga, João Bosco M. Machado e Mário C. de Carvalho Jr. Nov/98.
-