



# **A EVOLUÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA**

## **Banca Examinadora**

Prof. Orientador  
Prof.  
Prof.

Marcos Augusto de Vasconcellos  
Stavros Panagiotis Xanthopoylos  
Alberto Wunderler Ramos

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

# **A EVOLUÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA**

**EDSON PEREIRA DA SILVA**



Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV/EAESP.

Área de concentração: Administração de Produção e Sistemas de Informação, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração, opção profissional - MBA.

Orientador: Prof. Marcos Augusto de Vasconcellos

**São Paulo**  
**2001**

05.04 339.137.2  
S586e  
Dis.  
1203/2001 e.2

SILVA, Edson Pereira da. A Evolução da Vantagem Competitiva. São Paulo : EAESP/FGV, 2001. 131p.

(Dissertação de mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV/EAESP, Área de Concentração : Administração de Produção e Sistemas de Informação).

Resumo: Trata-se de uma avaliação baseada em literatura, que identifica, no tempo, de que forma a evolução de fatores predominantes de competitividade vem sendo percebida e alcançada pelas empresas. Esta evolução está focada a partir da década de 60 até os dias de hoje, relatando, onde possível, tendências futuras.

Palavras-Chaves: Vantagem Competitiva – Competição - Indústria.

Dedico este trabalho às pessoas que se privaram de meu convívio durante essa árdua jornada e que, nem por isso, deixaram de me incentivar para a obtenção do objetivo. Em especial aos meus filhos, Fellipe e Frederico, de quem recebo energia e luz para seguir em frente.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>07</b>
<b>CAPÍTULO I – O surgimento e a evolução da indústria</b>	
1.1 Uma visão geral	12
1.2 Contexto brasileiro	13
1.3 O aparecimento da expansão empresarial - <i>Global Players</i>	17
<b>CAPÍTULO II – Competição e Competitividade</b>	
2.1 Conceitos	22
2.2 A evolução	24
2.3 <i>Clusters</i> – a competitividade concentrada	30
2.4 Convivendo com o novo milênio	32
<b>CAPÍTULO III – Valor</b>	
3.1 Noção de valor	40
3.2 Valor agregado	42
3.3 Cadeia de valores e vantagem competitiva	44
3.4 A essência da criação do valor	46
3.5 A rede de valores ( <i>value network</i> )	48
3.6 O cliente	52
3.6.1 A expectativa do cliente	60
<b>CAPÍTULO IV – Produção</b>	
4.1 Histórico	63
4.2 Mudança de panorama	65
4.3 Competitividade por meio da vantagem em manufatura	66
<b>CAPÍTULO V – Logística</b>	
5.1 Um relato histórico	73
5.2 Definições e a evolução	74
5.3 Orientação para o cliente	83
<b>CAPÍTULO VI – Qualidade</b>	
6.1 Histórico	88
6.2 A evolução	90
6.3 Qualidade como posicionamento estratégico	97
6.4 O futuro	102
<b>CAPÍTULO VII – <i>Marketing</i></b>	
7.1 Conceitos	106
7.2 A evolução	107
7.3 <i>Endomarketing</i>	111
7.4. O que esperar para o futuro	114
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>121</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>125</b>



## AGRADECIMENTOS

- Aos meus pais, **Cida e João**, que sempre me apoiaram comemorando minhas alegrias e reconfortando minhas decepções.
- À **Goodyear do Brasil**, na figura de seus diretores, que me propiciou essa oportunidade de crescimento.
- Ao amigo e professor **Stavros P. Xanthopoylos** que em muito me auxiliou para que esse trabalho fosse concluído.

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1: Fatores Predominantes de Competitividade no Tempo</b>	<b>09</b>
<b>Tabela 2: Fatores Predominantes de Competitividade (Indústria) no Tempo</b>	<b>21</b>
<b>Tabela 3: Fatores Predominantes de Competitividade (Competição / Competitividade) no Tempo</b>	<b>39</b>
<b>Tabela 4: Fatores Predominantes de Competitividade (Valor) no Tempo</b>	<b>62</b>
<b>Figura 5: Fatores Predominantes de Competitividade (Produção) no Tempo</b>	<b>72</b>
<b>Tabela 6: Fatores Predominantes de Competitividade (Logística) no Tempo</b>	<b>87</b>
<b>Tabela 7: Fatores Predominantes de Competitividade (Qualidade) no Tempo</b>	<b>107</b>
<b>Tabela 8: Fatores Predominantes de Competitividade (Marketing) no Tempo</b>	<b>120</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1: Modelo de Logística Voltado para o Cliente</b>	<b>86</b>
<b>Figura 2: Evolução da Qualidade: Japão x Ocidente</b>	<b>95</b>

## INTRODUÇÃO

A globalização evidencia-se como um processo estabelecido e em andamento que apresenta características positivas e negativas para a economia em geral e indústria brasileira.

As empresas vêm recebendo pressões de vários segmentos, pois chegamos na era das constantes mudanças na organização, nas estratégias e na capacidade para se adequar às transformações de mercado.

Atualmente, as indústrias têm vivenciado um ambiente de concorrência bastante acirrado, o que faz com que elas busquem uma alternativa de sobrevivência baseada, principalmente, na diferenciação de seus produtos em relação aos de seus concorrentes.

Conseguir identificar esses novos rivais não é o único desafio. É preciso saber com que rapidez pode-se reagir para que seja possível melhorar a posição estratégica da empresa à medida que obtém vantagem competitiva.

Somente fatores operacionais destinados a atingir a eficácia operacional (processo, validação do produto ou manufatura) não garantem diferencial competitivo e sustentabilidade de qualquer organização no cenário de negócio.

Os fatores de diferenciação, ou de competitividade, concentram-se nas estratégias ligadas aos componentes complementares e ao atingimento de nichos, além das características do produto físico propriamente dito.

Esses fatores, que hoje são considerados competitivos, foram “sendo descobertos” ao longo do tempo e foram mudando a dinâmica da empresa ao encarar seu negócio e o negócio em que se encontra como um todo. Um benefício final e evidente é o próprio destaque natural da empresa no setor em que atua. Uma outra vantagem são as opções que os consumidores passam a ter, ainda que, em alguns casos, eles nem sentissem falta.

É necessário, então, explorar o que de melhor cada um desses fatores oferece, procurando incorporá-los, com sucesso, nas atividades da organização.

O principal objetivo deste trabalho é efetuar uma avaliação baseada em literatura, buscando identificar, no tempo, de que forma a evolução de fatores predominantes de competitividade vem sendo percebida e alcançada pelas empresas. Isso poderá ser evidenciado mediante a verificação da adoção de um conjunto integrado de práticas e metodologias reveladas por diversos autores.

Embora tenha sido possível verificar as mesmas transformações ocorridas no mundo relacionadas à evolução desses fatores abordados, constatou-se que tais mudanças aconteciam também no Brasil, porém, cronologicamente defasadas e, geralmente, 10 ou 20 anos depois. Essa defasagem foi perdendo sua intensidade ao longo do tempo, à medida

que a tecnologia encurtava as distâncias. Assim, quando for possível, será inserida uma análise paralela com os acontecimentos no Brasil.

O resultado prático deste estudo será permitir ao leitor o acompanhamento gradativo do preenchimento da matriz “Fatores Predominantes de Competitividade no Tempo”, cujo modelo é apresentado abaixo, na tabela 1.

**Tabela 1: Fatores Predominantes de Competitividade no Tempo**

<b>Década</b> <b>Fatores</b>	<b>60</b>	<b>70</b>	<b>80</b>	<b>90</b>	<b>Atual/Futuro</b>
<b>Indústria</b>					
<b>Competição/ Competitividade</b>					
<b>Valor</b>					
<b>Produção</b>					
<b>Logística</b>					
<b>Qualidade</b>					
<b>Marketing</b>					

Observação: para permitir melhor visualização ao longo do texto, a tabela será mostrada invertendo-se as linhas pelas colunas e vice-versa.

Inicialmente, será possível acompanhar a evolução da indústria, verificar a transição da economia de produção para a economia de consumo com o consequente surgimento da necessidade do gerenciamento de *marketing* e da utilização de estratégias capazes de criar essa competitividade.

A partir do Capítulo II, serão expostas as definições utilizadas em cada um dos Fatores Predominantes de Competitividade, a começar pelo fator “Competição/Competitividade”. Os métodos de competitividade são exemplificados pelos diversos meios capazes de identificar e antever, com rapidez, o que se faz necessário para manter a empresa em competição igualitária ou superior às existentes. Acompanhar, à luz de diversos autores, a evolução da competição a partir da década de 60, é a meta a ser observada.

Com a definição e o entendimento de um outro Fator Predominante – Valor –, assim como com a compreensão da cadeia de valor de uma empresa, verifica-se o comportamento dos mercados, quando se trata de gerar valor, na busca de garantir a conquista de um consumidor e sua lealdade. Isso também representa uma fonte em potencial de vantagem competitiva.

Um outro Fator Predominante de Competitividade é abordado: a Produção. Não somente no sentido “físico” em que, geralmente, o entendimento se dá, mas também como os processos de produção se utilizaram de recursos ao longo do tempo para gerar um diferencial de competitividade sustentável.

À procura desse diferencial para enfrentar novos desafios, a Qualidade e o Cliente serão abordados como peças-chave nesse processo. Será enfatizada a evolução da qualidade, baseada na observação de diversos autores, e enfocada a necessidade crescente de superação das expectativas dos clientes.

Entretanto, como no processo de globalização da economia o preço e a qualidade tendem a se igualar, será destacado o processo evolutivo da Logística como um marco e como um outro Fator de Competitividade influenciador desse diferencial tão procurado pelas empresas, principalmente no contexto atual em que há pouca limitação no uso de tecnologia e comunicação.

Não é mais possível simplesmente reagir às ameaças do mercado, mas, sim, incluir a capacidade de adaptação contínua de desenvolvimento de novas estratégias. A posição e a evolução da função *Marketing* têm mostrado, ao longo do tempo, as formas de trabalhar-se com essa questão.

Maximizar as capacidades existentes e desenvolver novas para se antecipar ao futuro são características de todos os que têm alta *performance*. Dirigir e mudar uma empresa não são eventos sequenciais, mas, sim, paralelos. Não pode haver intervalos, é preciso competir hoje e, ao mesmo tempo, preparar-se para o amanhã.

Essa matriz vai, então, permitir verificar o posicionamento evolutivo desses fatores dentro de um cenário realístico.

# CAPÍTULO I

## O surgimento e a evolução da indústria

### 1.1 Uma visão geral

No decorrer do século XVIII, a Europa Ocidental passou por uma grande transformação no setor da produção, em virtude dos avanços das técnicas de cultivo e da mecanização das fábricas, a qual se denominou de Revolução Industrial.

A invenção e o uso da máquina permitiram o aumento da produtividade, a diminuição dos preços e o crescimento do consumo e dos lucros.

O acúmulo de capitais nas mãos dos comerciantes burgueses e a abertura dos mercados proporcionada pela expansão marítima estimularam o crescimento da produção, exigindo mais mercadorias e preços menores<sup>1</sup>.

Gradualmente, passou-se do artesanato disperso para a produção em oficinas e destas para a indústria mecanizada.

Até o advento da Revolução Industrial, tendo a Inglaterra como país pioneiro dessa industrialização, os modelos de produção ocidentais eram essencialmente artesanais.

---

<sup>1</sup> GALBRAITH, John Kenneth. *Novo estado industrial*. São Paulo : Nova Cultural, 1988.

Todos produziam para um dado consumidor - o ferreiro, o alfaiate, o padeiro, o sapateiro - fosse ele uma pessoa ou uma organização, tudo era fabricado sob encomenda ou sob medida.

No século XIX, a única preocupação de quem produzia era vender. O gosto e os anseios do mercado eram relegados ao segundo plano. Não havia excedentes de produção.

A segunda fase da revolução (1860 a 1900) é caracterizada pela difusão dos princípios de industrialização na França, Alemanha, Itália, Bélgica, Holanda, Estados Unidos e Japão. Crescendo, dessa forma, a concorrência e a indústria de bens de produção. Nessa fase, a principal mudança no processo produtivo é a utilização de novas formas de energia (elétrica e derivada de petróleo).<sup>2</sup>

Segundo Galbraith, a industrialização, no decorrer da evolução tecnológica, passou a existir e ser desenvolvida pelos países hoje classificados como ricos - França, Alemanha, Itália, Bélgica, Holanda, Estados Unidos e Japão - integrando-se, posteriormente, aos chamados novos países industrializados, como Brasil, México e Argentina.

## **1.2 Contexto brasileiro**

A indústria brasileira começou no setor de bens de consumo produzindo tecidos de algodão, chapéus, bebidas, produtos químicos (fósforo, cosméticos) e produtos

---

<sup>2</sup> GALBRAITH, John Kenneth. *Novo estado industrial*. São Paulo : Nova Cultural, 1988.

farmacêuticos. No setor de alimentos, desenvolveram-se as indústrias de carne e de açúcar e, no setor metal-mecânico, produziam-se pregos, parafusos, porcas e latas.<sup>3</sup>

A política adotada pelo governo republicano brasileiro estava voltada para os interesses agroexportadores, principalmente o café; o setor industrial era considerado secundário e desnecessário num país de tradição agrícola.

A I Guerra Mundial (1914 – 1918) acabou provocando uma ruptura no desenvolvimento econômico e industrial do país, em função do decréscimo nas exportações de café e outros produtos primários, caracterizando uma forte recessão, dando, com isso, um forte impulso na industrialização brasileira devido, também, à dificuldade da importação de manufaturados.<sup>4</sup>

Após a I Guerra Mundial, ocorreu uma maior sofisticação da indústria brasileira com o funcionamento de fábricas de cimento, papel e celulose, máquinas agrícolas e ferro.

Prado Júnior destaca, ainda, que, na década de 20, houve um aumento na capacidade de produção que, pelas suas características para atender à demanda, provocou o aumento nos estoques. O mercado consumidor passou a ser promissor, acarretando a necessidade da existência de técnicas de vendas, propaganda, variação de preços, como meios de competição.

---

<sup>3</sup> PRADO JÚNIOR, Caio. *História econômica da América Latina*. São Paulo : Brasiliense, 1987.

<sup>4</sup> PRADO JÚNIOR, Caio. *História econômica da América Latina*. São Paulo : Brasiliense, 1987.

A Revolução de 1930 propicia a ascensão de setores da burguesia nacional ligados à produção fabril e, numa política de valorização do nacionalismo, também no setor produtivo.

O crescimento industrial do país tornou-se uma bandeira de afirmação do Estado brasileiro, bem como a proteção das riquezas do subsolo, a exploração das fontes de energia e a instalação da indústria de base.

Em 1936, começa a tomar forma o conceito de *marketing* mais próximo do conceito atual, quando se deu a preocupação com o que se deve produzir e o que o consumidor deseja, devido à geração desse mercado consumidor.

O *marketing* surgiu no Brasil nos idos de 1954, entretanto, como não foi adotado integralmente, seu processo foi prejudicado pelo vigoroso crescimento da economia a partir dos últimos anos da década de 60 e ainda no início dos anos 70, na fase do milagre econômico, quando o futuro ainda era promissor para o Brasil.<sup>5</sup>

Rocha ressalta, também, que a intensificação da produção na década de 60 trouxe grandes transformações no panorama industrial brasileiro, com a entrada de grande capital internacional. Isso provocou o fechamento de inúmeras pequenas e médias empresas de bens de consumo, voltadas para o mercado interno.

---

<sup>5</sup> ROCHA, Ângela da, CHRISTENSEN, Carl. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. São Paulo : Atlas, 1990.

Instalou-se o capitalismo monopolista, e o capital estrangeiro passou a ser visto como um aliado no processo de superação do subdesenvolvimento, empresas tradicionais fabricantes de bens duráveis perderam a competitividade e saíram do mercado, substituídas pelas suas concorrentes.

Genericamente, na década de 70, quando somente algumas empresas possuíam departamento de *marketing*, o mercado demonstrava um crescente aumento pelo consumo. Os modelos estratégicos de *marketing* variavam de empresa para empresa, os planejamentos eram realizados no nível de função de assessoria, cuja importância era bastante reduzida em detrimento à estrutura atual das empresas.

As políticas governamentais de implantação de indústrias e preservação do seu crescimento daquela época estabeleciam disputas quase que apenas entre os produtores de um país ou continente e os mercados consumidores de outros.

Naquele período, segundo Womack, Jones e Roos<sup>6</sup>, os sistemas europeus de produção em massa foram afetados por salários crescentes e jornada de trabalho em constante diminuição. Além do mais, as sombrias condições econômicas após 1973 amorteceram as expectativas dos trabalhadores e reduziram as alternativas de emprego.

A transição da economia de produção para a economia de consumo processou-se historicamente por meio da introdução da função de *marketing*. Isso aconteceu nos primórdios da Revolução Industrial, quando a produção em massa encontrou a economia

---

<sup>6</sup> WOMACK, James P., JONES, Daniel T., ROOS, Daniel. *A máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro : Campos, 1992.

de escala na fabricação reduzindo custos e barateando preços, estimulando, assim, o consumo.<sup>7</sup>

Como decorrência da evolução natural da Revolução Industrial, as empresas concentraram seus esforços em recursos de produção, ou seja, interagindo os esforços de produção para atender à demanda em processo de crescimento.

Buscavam-se meios para produzir mais e mais e transportar com rapidez, para atender a mercados de consumo de massa. Para atingir este objetivo, optava-se por elaborar pesquisas, estudar formas de vendas e meios de distribuição, desenvolver promoções e demais serviços agregados ao processo.

### **1.3 O aparecimento da expansão empresarial - *Global Players***

Nos anos 80, a situação de estagnação na produção em massa norte-americana e européia teria prosseguido indefinidamente, não tivesse uma nova indústria automobilística surgido no Japão. A verdadeira importância de tal indústria estava no fato de não se tratar de mera réplica do então venerável enfoque norte-americano para a produção em massa. Os japoneses estavam desenvolvendo uma maneira inteiramente nova de se produzir, denominada “produção enxuta”<sup>8</sup>

Os autores relatam que, no Brasil desse período, a indústria julgou ter descoberto uma nova estratégia: aproveitar-se de seus baixos salários para exportar carros, no caso

---

<sup>7</sup> COBRA, Marcos. *Marketing essencial: conceitos, estratégias e controle*. São Paulo : Atlas, 1998.

<sup>8</sup> WOMACK, James P., JONES, Daniel T., ROOS, Daniel. *A máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro : Campos, 1992.

específico, baratos para a Europa e Estados Unidos. Entretanto, em pouco tempo, o câmbio mudou e deficiências nos veículos anularam a vantagem inicial de preço.

O final da década de 80 e o início da de 90 foram marcados por um processo de transformação que, basicamente, visava enquadrar as organizações, em especial as indústrias, dentro da nova realidade recessiva. É nesse ambiente que o *downsizing* surge como ponto de apoio às indústrias na tentativa de restabelecimento de suas margens e sua manutenção no mercado.

A meta é diminuição de excedentes e descarte de negócios não produtivos, contudo as reestruturações têm resultado sempre em menos empregos.

Em sua dissertação para obtenção do título de *MBA (Master in Business Administration)*, Marcolino<sup>9</sup> destacou que, em 1993, grandes companhias norte-americanas anunciaram cerca de 600 mil demissões – 25% mais do que o anunciado em 1992 e perto de 10% mais do que em 1991, ano em que a recessão norte-americana esteve em seu ponto mais profundo. Companhias européias tentaram longamente adiar o dia de seus ajustes, mas folhas de pagamento inchadas e custos sociais fora de controle tornaram-nos inevitáveis no Velho Mundo, tanto quanto no novo.

As décadas de 80 e 90 foram, desse modo, marcadas por longo período de recessão e estagnação econômica, mas também foram caracterizadas pelo revigoramento da

---

<sup>9</sup> MARCOLINO, Luciano Nakad. *Um paradoxo da globalização: a competitividade e o fim do emprego*. São Paulo : Fundação Getulio Vargas, 1995.

cidadania, ampliando-se a participação popular em buscas de melhores condições de vida.<sup>10</sup>

Na década de 90, abriu-se, assim, espaço à customização, que aparece como a grande solução e diferencial competitivo ao cliente e que busca identificar necessidades específicas ainda que atendendo a um grande número de consumidores, ou seja, torna possível trabalhar “artesanalmente em massa”.

A indústria começou a vivenciar ainda um ambiente de concorrência bastante acirrada, o que fez com que ela buscasse uma alternativa de sobrevivência baseada, principalmente, na diferenciação e inovação de seus produtos em relação aos seus concorrentes.<sup>11</sup>

Atualmente, pode-se verificar que o processo de globalização apresenta cenários multidisciplinares em termos de oportunidades que envolvem sistemas complexos de gestão para a sobrevivência econômica e industrial, em que todas as variáveis devem ser consideradas.

A população, ao exigir maior qualidade das indústrias, sinaliza a tendência de um perfil industrial novo, moderno e baseado em alta tecnologia, constituído-se, assim, em empresa. Mas o foco ainda é o produto e como vendê-lo mais.

---

<sup>10</sup> BASSI, Eduardo. *Globalização de negócios*. São Paulo : Cultura, 1999.

<sup>11</sup> BASSI, Eduardo. *Globalização de negócios*. São Paulo : Cultura, 1999.

Kotler <sup>12</sup> analisa a globalização como uma forma de integração na qual qualquer país pode se inserir, como ator ou figurante, nessas profundas mudanças que ocorrem hoje na produção e no consumo de bens.

A formação dos blocos econômicos regionais e a queda de barreiras tarifárias transformaram o ambiente econômico de países, aumentando intensamente o comércio internacional de produtos, ensejando, dessa forma, para o futuro, um grande desafio da competitividade global.

Existem várias estratégias capazes de criar essa competitividade, mas será inevitável que as empresas integrem e expandam suas atividades, que globalizem seus negócios, transformando-se em *global players*, cuja principal proposta consiste em ajudar na compreensão das áreas nas quais uma empresa pode aproveitar economias de escala e sinergias para competir mundialmente, utilizando-se, portanto, do que há de melhor dentro de suas capacidades internas e se valendo muito das externas.<sup>13</sup>

Com isso é possível então completar a primeira linha da tabela e ter uma visão realística da evolução da indústria ao longo do tempo.

---

<sup>12</sup> KOTLER, Philip. Como criar, conquistar e dominar mercados. *HSM Management*, São Paulo, n.15, p. 70, maio/jun./1999.

<sup>13</sup> BASSI, Eduardo. *Globalização de negócios*. São Paulo : Cultura, 1999.

Tabela 2: Fatores Predominantes de Competitividade (Indústria) no Tempo

<div>Década</div> <div>Fatores</div>	60	70	80	90	Atual/Futuro
Indústria	<div>. Intensificação da produção</div> <div>. Produção em massa</div>	<div>. Produção em massa</div> <div>. Apelo ao consumo</div>	<div>. Estagnação da produção</div> <div>. Produção enxuta</div> <div>. <i>Downsizing</i></div>	<div>. Customização</div> <div>. Foco na demanda</div> <div>. Inovação em face das novas exigências do consumidor</div>	<div>. Novo perfil de produção por meio da exploração das capacidades internas e externas</div>

## CAPÍTULO II

### Competição e Competitividade

#### 2.1 Conceitos

Porter<sup>14</sup> afirma que a concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação. Assim, competição, concorrência e competitividade sempre aparecem de formas associadas, complementares e entrelaçadas, sendo pouco provável que se aborde uma sem se citar as outras e vice-versa.

A competitividade das empresas equivale ao grau de aceitação de seus produtos pelo mercado, consistindo na capacidade relativa de competição que uma empresa tem em enfrentar a disputa com outras empresas por parcelas crescentes de mercado, fazendo melhor do que os concorrentes em dado segmento de produto/mercado.

As vantagens competitivas podem ser definidas como “aquilo que você faz especialmente bem comparativamente aos concorrentes”.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 13.ed. Rio de Janeiro : Campos, 1989.

<sup>15</sup> ANGELO, Cláudio Felisoni de et al. *Varejo competitivo*. São Paulo : Atlas, 1999.

Competição é o processo de interação que se estabelece nos mercados, perante os clientes e entre as empresas, por meio dos atributos dos produtos que oferecem e dos instrumentos de ação criados por elas, para atrair clientes e estabelecer preferências entre eles, de forma a ser a empresa dominante nos mercados em que atua.<sup>16</sup>

É importante, também, saber a diferença entre competir e competitividade: competir é uma ação e competitividade é um atributo. Competitividade implica obter maiores vantagens competitivas, ou seja, é necessário que as empresas tenham uma incorporação permanente de tecnologia de ponta e conhecimentos atualizados na matéria em que operam.<sup>17</sup>

As transformações que vêm ocorrendo no setor produtivo têm abalado as políticas econômicas e sociais das nações e reconfigurado uma nova geografia do poder, fundamentada na capacidade competitiva das empresas instaladas em países, regiões ou blocos econômicos.

A unidade de análise básica para se compreender a competição é a indústria. Ela é a arena na qual se garante ou se perde a vantagem competitiva. As empresas, por meio de estratégia competitiva, buscam estabelecer uma abordagem para a competição em suas indústrias que seja, ao mesmo tempo, lucrativa e sustentável.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> O QUE é Competitividade, 1999. Endereço eletrônico: <http://www.prossiga.br/Finesp>

<sup>17</sup> PORTER, Michael E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro : Campus, 1993.

<sup>18</sup> PORTER, Michael E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro : Campus, 1993.

Quando se cria uma estratégia competitiva, está se utilizando uma fórmula de como uma empresa irá competir, quais serão suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo essas metas.

As perguntas-chave para se desempenhar uma estratégia competitiva estão interligadas nos subsídios para as respostas, os quais são as visões que a empresa adotará perante os concorrentes e qual a sua própria visão de futuro, criando, portanto, o caminho a ser percorrido pela empresa.

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa de maneira superficial, pois sua origem é a soma de inúmeras atividades distintas, como a execução do projeto, da produção, do *marketing*, da entrega e do suporte de seu produto.<sup>19</sup>

Isso tudo somado permite que a empresa compita com seus concorrentes, no mínimo, de maneira equilibrada. O quão bem a empresa executa tais tarefas permitirá ou não melhorar seu posicionamento no mercado.

## 2.2 A evolução

No passado, a relação entre uma empresa e seus concorrentes era muito estática na qual cada um possuía papéis bem definidos de relacionamento empresarial. Hoje, isso mudou. O consumidor, o principal agente da mudança do sistema industrial tradicional e

---

<sup>19</sup> BRAGA, Elizabeth Maria de Pinho. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro : Campus, 1989.

que vinha sendo ignorado por executivos e pesquisadores, passou a dialogar com fornecedores de bens e serviços.

Nas décadas de 60 e 70, quando a economia estava somente voltada para a produção, o que se produzia se vendia, o que denotava uma baixa concorrência, pois “tudo era absorvido pelo mercado”. Atualmente, os tempos são outros: as oscilações econômicas tornaram o comprador mais exigente e cauteloso, assim como a concorrência se tornou mais agressiva.<sup>20</sup>

A declaração feita por Adizes<sup>21</sup> esclarece que houve um tempo em que o *marketing* era uma coisa simples. Definiam-se os grupos de consumidores-alvo, por exemplo, por idade e renda. Hoje, cada cliente tem atitudes, necessidades e preferências próprias, e as antigas definições não ajudam muito.

Aquele sonho de ter um produto de três Bs (bom, bonito e barato) e imbatível já não se aplica mais no mercado. Há que se buscar vantagens competitivas reais, e é preciso ter preços competitivos, e não predatórios.

Entretanto, com a proliferação desenfreada de marcas e canais nos mercados em rápido processo de globalização, perturbam-se até os profissionais de *marketing* mais sofisticados na elaboração de estratégias de mercado.

---

<sup>20</sup> ADIZES, Ichak. *Os ciclos de vida das organizações*. São Paulo : Pioneira, 1989.

<sup>21</sup> ADIZES, Ichak. *Os ciclos de vida das organizações*. São Paulo : Pioneira, 1989.

Aumentar a lucratividade com os consumidores existentes foi uma técnica iniciada na década de 80, a partir, principalmente, do desenvolvimento da indústria da microinformática, que trouxe maior capacidade de coletar e de utilizar a informação a um menor custo.<sup>22</sup>

Atualmente, as empresas podem, muito mais facilmente, identificar qual o segmento de consumidores que tem o mais alto potencial de lucratividade e por meio do uso de um banco de informações, entender as necessidades específicas de um segmento.

Dessa forma, poderá agir para obter uma vantagem competitiva mediante eficiente e adequado projeto do produto, produção (criação de produtos e/ou serviços) flexível, sistema de distribuição rápido e eficiente, descontos no preço e serviços adicionais específicos para cada segmento de mercado.

Com a Internet, esse diálogo pode não ser mais controlado pelas grandes empresas. Qualquer pessoa pode buscar informações e conhecer sozinho diferentes negócios.

Assim, as empresas passaram a ter nos consumidores mais uma fonte de competência. O conceito de competência, como fonte de vantagem competitiva, teve origem em estudos sobre diversificação que começaram a conceber as organizações como uma série de competências, e não mais como uma carteira de diferentes negócios.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> ADIZES, Ichak. *Os ciclos de vida das organizações*. São Paulo : Pioneira, 1989.

<sup>23</sup> ADIZES, Ichak. *Os ciclos de vida das organizações*. São Paulo : Pioneira, 1989.

Para se obter a vantagem competitiva, não basta que a empresa faça a maioria das coisas um pouco melhor do que os concorrentes - ela ficará apenas mais eficaz do ponto de vista operacional - será preciso ter uma estratégia com fortes diferenciais em relação às estratégias dos concorrentes.<sup>24</sup> A absorção pura e simples das tendências de mercado, como acontecia principalmente nos primeiros anos da década de 90, já não é, por si só, auto-sustentável num ambiente competitivo.

Braga ainda revela que as grandes estratégias consistem em uma configuração singular de muitas atividades de reforço que frustrem a imitação fácil, tornando o retorno do imitador apenas mediano, quando muito, sem ameaçar o criador.

Essas vantagens deverão ser suportadas por habilidades e recursos, aos quais não poderão ser facilmente copiados pelos competidores.

A seguir, é possível observar alguns exemplos de empresas que implementaram estratégias, adaptando-se perfeitamente à obtenção de vantagens competitivas:

- A Dell Computer (fabricação de computadores) desenvolveu uma estratégia ao decidir vender computadores diretamente, e não por meio de varejistas. Ela conseguiu obter um domínio do *marketing* direto e, com banco de dados, pôde convencer os clientes de que oferecia um valor e um atendimento superior,

---

<sup>24</sup> BRAGA, Elizabeth Maria de Pinho. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro : Campus, 1989.

passou a utilizar a Internet como canal de vendas, vendendo, atualmente, milhões de computadores via Internet.

- A Enterprise Rent-A-Car (locação de veículos) conseguiu um nicho exclusivo no mercado ao alugar carros mais velhos em lugares em que há menor poder aquisitivo e ao vincular isso a indicações de companhias de seguros.<sup>25</sup>

As empresas não conseguem manter as vantagens competitivas (fora patentes, direitos autorais, localização privilegiada, informações proprietárias, etc.). Os concorrentes copiam qualquer vantagem com *benchmarking*, ou seja, a comparação de níveis de desempenho dos produtos e serviços de uma organização com os dos melhores concorrentes do mercado.<sup>26</sup> A única vantagem sustentável está em sua capacidade de aprender e mudar rápido.

A tendência atual indica que a competitividade implica ter, cada vez mais, um melhor produto/serviço, além de melhores condições de venda. Esse pendor, sem dúvida, obrigará a melhor aproveitamento dos recursos humanos, físicos e financeiros.

Todas as empresas defrontam-se com o problema de uma dupla estratégia para a competição do presente, sem penalizar a competição no futuro e vice-versa.

---

<sup>25</sup> GHOSHAL, Sumatra. A empresa individualizada. *HSM Management*, n. 15, p. 41, São Paulo, maio/jun./1999.

<sup>26</sup> CORRÊA, Henrique L., GIANESI, Irineu G. N. *Just in Time, MRP II e OPT : um enfoque estratégico*. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1996.

As vantagens competitivas duradouras em uma economia globalizada dependem, cada vez mais, de fatores locais, ou seja, conhecimento, relacionamentos, motivação, etc., com os quais os concorrentes geograficamente distantes não conseguem competir.<sup>27</sup>

A localização geográfica, atualmente, desempenha um papel diferente. Quando a competição era impulsionada, basicamente, pelo custo dos insumos, as regiões com algum recurso importante – um ponto natural ou mão-de-obra barata, por exemplo - geralmente desfrutavam uma vantagem comparativa, ao mesmo tempo decisiva e duradoura.

Hoje, as empresas podem atenuar desvantagens de custo de insumos por meio de compras ao redor do mundo, o que torna a antiga noção de vantagem comparativa menos relevante.<sup>28</sup>

A vantagem competitiva depende, atualmente, do uso mais produtivo dos insumos, o que requer constante inovação.

Já se estabeleceu como verdade absoluta que a inovação proporciona uma fonte crucial de vantagem competitiva. O escopo da inovação precisa ser expandido para incluir toda a gama de capacidades da organização.

A inovação concentrava-se, tradicionalmente, em produtos e processos. Recentemente, a distribuição passou a atrair a atenção como área em que grandes inovações podem levar a ganhos fantásticos.

---

<sup>27</sup> PORTER, Michel E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro : Campus, 1993.

<sup>28</sup> PORTER, Michel E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro : Campus, 1993.

Os anos 90 foram também marcados pelo aparecimento de conglomerados econômicos denominados *clusters*.

### **2.3. *Clusters* - a competitividade concentrada**

*Clusters* são grupos, agrupamentos ou aglomerados ou melhor exemplificando, são concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e organizações correlatas e de fornecedores de insumos a instituições de ensino e clientes.<sup>29</sup>

O mapa econômico do mundo é dominado hoje pelo que se denomina *Clusters*, que são características marcantes de praticamente todas as economias, principalmente nos países desenvolvidos.

Podem-se citar alguns exemplos de *Clusters*: no setor de entretenimento, Hollywood, em finanças, Wall Street e, em produtos eletrônicos, o Japão. No Brasil, é possível destacar os fabricantes de cristais ao redor de Blumenau (SC).

Os *Clusters* mostram que o ambiente empresarial fora das empresas também desempenha um papel vital, afetando a competitividade dentro e fora das fronteiras nacionais.

---

<sup>29</sup> PORTER, Michael. *Vantagem competitiva-clusters-competitividade*. 1999, Endereço eletrônico: <http://www.intermanagers.com.br>

Alem disso, Porter<sup>30</sup> cita que os *Clusters* promovem tanto a concorrência como a cooperação. Os concorrentes competem intensamente para vencer e reter seus clientes, e, sem isso, os *clusters* não poderiam ter sucesso. Além disso, os *Clusters* afetam a capacidade de competição de três maneiras principais:

- aumentando a produtividade das empresas sediadas na região;
- indicando a direção e o ritmo da inovação, que sustentam o futuro crescimento da produtividade;
- estimulando a formação de novas empresas, o que expande e reforça o próprio *cluster*.<sup>31</sup>

Um *cluster* bem desenvolvido representa um meio eficiente para a aquisição de insumos relevantes, por contar com uma base sólida e especializada de fornecedores.

A aquisição de insumos no próprio local reduz o custo total das transações. Isso porque a empresa minimiza a necessidade de manter estoques, elimina custos e atrasos nas entregas de fornecedores distantes e, uma vez que a reputação local é importante, diminui o risco de os fornecedores cobrarem preços mais altos ou faltarem com seus compromissos.

A globalização e a facilidade de transporte e comunicação levaram muitas empresas a transferirem suas operações para regiões com salários, impostos e serviços públicos mais

---

<sup>30</sup>PORTER, Michael. *Vantagem competitiva-clusters-competitividade*. 1999, Endereço eletrônico: <http://www.intermanagers.com.br>.

<sup>31</sup>PORTER, Michael. *Vantagem competitiva-clusters-competitividade*. 1999, Endereço eletrônico: <http://www.intermanagers.com.br>.

baratos, entretanto, geralmente, essas regiões carecem de infra-estrutura eficiente, fornecedores experientes e outros benefícios proporcionados por um *cluster*, reduzindo assim aquilo que era considerado como vantagem.

Por isso a questão geográfica deve basear-se no custo total dos sistemas e no potencial para inovação, não apenas no custo dos insumos; cada linha de produto precisa de uma base de operações, e os *clusters* mais vigorosos oferecem as melhores localizações geográficas.

## **2.4 Convivendo com o novo milênio**

Com a chegada do novo milênio, todos os executivos precisarão enfrentar novos desafios competitivos. Não basta pensar em qualidade total e agilidade.

O Brasil, como um país emergente, possui problemas de infra-estrutura. Isso força as empresas a inovar e se tornar mais competitivas, revendo seus procedimentos, as relações com fornecedores, buscando, além do mercado local, parcerias externas.

O perfil de consumo renova-se e, num mercado cada vez mais competitivo, é necessário identificar cada segmento de mercado.

---

Prahalad <sup>32</sup> identifica a seguir, pelos menos, oito mudanças significativas, sendo necessário administrá-las simultaneamente. É possível descrevê-las como estrelas do novo cenário competitivo:

- Globalização – O processo de globalização gerou novas oportunidades para as empresas. Entretanto esse padrão de crescimento não ocorre em percentuais iguais nos diversos países. A questão está nas regiões com crescimentos maiores, pois acarreta mudanças drásticas no destino de recursos de uma empresa, ocorrendo um efeito desastroso sobre o desenvolvimento de produtos e recursos humanos.
- Desregulamentação e privatização – Essa é uma tendência que parece não ter fim, setores tradicionalmente regulamentados estão passando por uma mudança traumática. As empresas estão sendo fragmentadas em seus setores, podendo, até mesmo, ocorrer o aumento do desemprego com índice expressivo.
- Volatilidade – Em dado momento, todos os setores sentem que devem aumentar ou diminuir a produção e reduzir, significativamente, o tempo de desenvolvimento de produtos. Assim, a volatilidade e a sazonalidade acabam criando um novo conjunto de exigências para a direção da companhia. Forçando,

---

<sup>32</sup> PRAHALAD, C. K. Reexame de competências. *HSM Management*, São Paulo, n. 17, p. 84, nov./dez.1999.

com isso, a criação de fábricas flexíveis, que possam atender a diversas unidades de negócio, e reestruturando o relacionamento com os fornecedores.

- **Convergência** – A convergência de várias tecnologias representa uma importante mudança. Por exemplo, os produtos de uso pessoal, como xampus e cremes faciais, terão que incorporar a tecnologia farmacêutica, inclusive os testes clínicos.
- **Fronteiras tênues entre os setores** – As fronteiras, tendo em vista as convergências, entre os setores desaparecerão. Por exemplo, a linha divisória entre computadores pessoais e televisão é vaga. Os concorrentes não serão facilmente identificáveis, e as empresas selecionarão as novas oportunidades a partir de perspectivas próprias.
- **Padrões** – Os padrões precisam ser criados para acompanhar a evolução dos mercados. No caso da Internet, pode-se questionar quais serão os padrões que precisarão ser desenvolvidos, para garantir a segurança e privacidade nas transações de comércio eletrônico. Para a resolução de tal questão, será necessária a colaboração entre os concorrentes para estabelecer padrões.

- Fim da intermediação – As distâncias diminuiram, as várias etapas da distribuição - atacadistas, intermediários e varejistas - estão sendo reduzidas a uma única etapa. Mesmo com todas as informações, não estará garantida a capacidade de tomar decisões adequadas. As empresas terão que repensar, cuidadosamente, seu modelo empresarial;
- Consciência ecológica – Esse tema é de extrema importância. As empresas mudarão de uma perspectiva orientada para o mero cumprimento da lei, para uma postura impulsionada pelas oportunidades de negócios que levem em consideração as questões ambientais.<sup>33</sup>

Segundo o autor, na nova economia, qualquer uma dessas mudanças pode ser administrada, mas exercerá impacto sobre uma companhia, afetando as empresas de maneiras diferentes. As companhias competitivas terão de absorver esses novos conhecimentos e reconfigurar seus negócios.

O valor futuro é o conceito-chave para a primeira década do século XXI, e a vantagem competitiva dependerá, cada vez mais, da inteligência no processo criativo de comunicação e da capacidade de manter a fidelidade do consumidor.

---

<sup>33</sup> PRAHALAD, C. K. Reexame de competências. *HSM Management*, São Paulo, n. 17, p. 84, nov./dez.1999.

Enquanto os negócios estiverem concentrados no investimento em tecnologia e em processos criativos, a vantagem competitiva será da empresa que tiver melhor idéia de venda, além do melhor conceito criativo para apresentar ao comprador potencial.

Assim, como tecnologia e processos criativos são facilmente copiados, a vantagem competitiva voltará para a empresa que for mais inteligente no processo criativo de comunicação e de retenção da fidelidade do cliente.

Uma vez que a maioria das empresas não tem uma visão integrada sobre o futuro, cabe aos executivos desenvolver um processo para traçar uma visão coletiva dentro da organização.<sup>34</sup>

Dentro do cenário econômico pode-se observar que há dois tipos de empresas: as que mudam e as que desaparecem. À medida que aumenta a velocidade da mudança, as companhias não podem mais depender de suas antigas práticas comerciais para sustentar a prosperidade.

Braga<sup>35</sup> declara, ainda, que, com os mercados impiedosos, o ritmo da mudança é tão rápido que a capacidade de mudar agora se tornou uma vantagem competitiva. A mudança está, cada vez mais, presente no cotidiano, ocorrendo com uma enorme velocidade, penetrando em todas as áreas da economia e atingindo-as em grande profundidade.

---

<sup>34</sup> PRAHALAD, C. K., HAMMEL, G. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro : Campus, 1994.

<sup>35</sup> BRAGA, Elizabeth Maria de Pinho. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro : Campus, 1989.

A empresa deve absorver rápido as tendências e novidades que afetam consumidores, concorrentes, distribuidores e fornecedores.

Muito se ouve sobre a rapidez e intensidade com que o mundo está transformando-se, e as empresas têm que se adaptar a isso. A certeza é a mercadoria rara nesse ambiente. Mesmo que o concorrente do próximo ano já exista hoje, é possível que a empresa esteja se preparando e fazendo algo completamente diferente.

Acompanhar o ritmo das mudanças é o grande desafio estratégico das empresas. Não é mais suficiente ter o conhecimento do conceito tradicional de estratégia, de uma posição dominante baseada em competências essenciais de longo prazo e no desenvolvimento de capacidades que permitam à empresa se defender dos concorrentes já conhecidos. Isso não funciona no atual ritmo vertiginoso de mudanças.

Uma idéia clara sobre o ritmo veloz de mudanças em que as empresas estão submersas é extensamente defendida por Fine<sup>36</sup>. Ele nomeia esse processo como “Velocidade Evolutiva”. O autor revela que cada setor evolui, evidentemente num ritmo diferente, dependendo, de algum modo, da velocidade evolutiva de seus produtos, de seus processos e das organizações. Continua o autor a esclarecer que alta velocidade evolutiva significa ter “a vida medida em dias, se não horas” como, por exemplo, no setor de entretenimento, no qual um filme pode ter seu maior retorno quando lançado próximo à época de Natal. O setor de informações e tecnologia é um outro setor cuja velocidade evolutiva é alta.

---

<sup>36</sup> FINE, Charles H. *Mercados em evolução contínua: conquistando vantagem competitiva num mundo em constante mutação*. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

Por outro lado, a indústria automobilística é um exemplo de velocidade evolutiva média ou baixa, até pelas características do próprio setor.

Contudo o autor defende que os conceitos empregados por setores de empresas com velocidade evolutiva alta podem e devem ser também aplicados em empresas de quaisquer outros setores sob o risco de desaparecimento ou, no mínimo, da obtenção de um enorme prejuízo como no caso da IBM com a Microsoft e Intel Inside. Em ambos os casos os fornecedores introduziam uma velocidade evolutiva tão alta que o cliente principal não os acompanhou e acabou quase ficando à mercê deles.

Diante disso, o autor declara que não é possível afirmar que “toda vantagem competitiva é temporária”, e executivos que tentam provar o contrário, certamente, conduzem suas empresas ao naufrágio.

O cenário competitivo é, dessa forma, redefinido de maneira constante sob o efeito da globalização, do impacto da tecnologia, do desequilíbrio dos mercados, dos novos contratos trabalhistas, entre outras variáveis políticas, sociais e econômicas de peso.

A globalização desencadeou uma corrida desenfreada, na qual todos querem participar. O mundo é o mercado. O desequilíbrio é constante e o ritmo, vertiginoso.

A busca por novos canais de distribuição para ter acesso a novos mercados, às vezes, propicia o risco, devido ao investimento exigido para entrar em mercados

internacionais, podendo ser mais alto que o retorno. Globalizar nem sempre é a única solução.<sup>37</sup>

Mais uma parte da tabela pode ser completada e, desse modo, pode se observar uma visão da evolução da indústria e da competição/competitividade ao longo do tempo.

**Tabela 3: Fatores Predominantes de Competitividade (Competição/Competitividade) no Tempo**

<div>Década</div> <div>Fatores</div>	60	70	80	90	Atual/Futuro
<b>Indústria</b>	<div>. Intensificação da produção</div> <div>. Produção em massa</div>	<div>. Produção em massa</div> <div>. Apelo ao consumo</div>	<div>. Estagnação de produção</div> <div>. Produção enxuta</div> <div>. <i>Downsizing</i></div>	<div>. Customização</div> <div>. Foco na demanda</div> <div>. Inovação em face das novas exigências do consumidor</div>	<div>. Novo perfil de produção por meio da exploração das capacidades internas e externas</div>
<b>Competição/Competitividade</b>	<div>. Baixa concorrência</div>	<div>. Baixa concorrência</div>	<div>. Aumento da lucratividade</div>	<div>. Absorção das tendências</div> <div>. <i>Clusters</i></div>	<div>. Global</div> <div>. Valor futuro</div> <div>. Alta velocidade evolutiva</div>

<sup>37</sup> BRAGA, Elizabeth Maria de Pinho. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro : Campus, 1989.

## CAPÍTULO III

### Valor

#### 3.1 Noção de valor

Ao mencionar a palavra valor, é necessário conceituá-la para evitar viés nas interpretações. Segundo sua definição, o valor agregado significa “algo com benefício extra para o usuário”, enquanto o valor de uso quer dizer “a utilidade de que provém do emprego de uma coisa ou parte dela”.<sup>38</sup>

Segundo Porter<sup>39</sup>, em termos competitivos, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhe fornece.

O conceito de valor está intimamente ligado ao produto, que, conseqüentemente, está relacionado à constituição de uma marca na mente do consumidor. A absorção da marca pelo consumidor, por sua vez, é uma forma de conseguir vender muito, e, assim, participar do mercado. Esse conceito é a forma primária de entendimento que se tinha de valor, especialmente na década de 60, ou seja, como o importante era produzir (como já abordado nos capítulos anteriores), o valor estava voltado basicamente para o *output* de uma empresa – o produto.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> MICHAELIS: moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo : Melhoramentos, 1998.

<sup>39</sup> PORTER, Michael. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro : Campus, 1989.

<sup>40</sup> COBRA, Marcos. *marketing essencial: conceitos, estratégias, controle*. São Paulo : Atlas, 1998.

A Gillette, por exemplo, reconhece que a qualidade do produto é sua proposta principal de valor, em volta da qual giram todos os outros aspectos.

O Glossário da Qualidade Total (1995) define que valor é a característica que, agregada a um produto ou serviço, melhora a sua qualidade em termos de uma ou mais das suas dimensões<sup>41</sup>, conforme definição no Capítulo VI – Qualidade.

As empresas, a partir dos anos 90, estão evidenciando seus esforços na busca de novas formas de aumentar seu resultado, tendo na função do *marketing* um papel fundamental de prosperidade de uma empresa. Ele pode ser encarado também como uma fonte de valor, contudo o assunto *marketing* será tratado em um capítulo específico.

É comum observar que os clientes já não são mais tão leais, sendo cada vez mais difícil agradá-los. Evidentemente, isso deve-se ao fato da existência de uma multiplicidade de mercados em que eles podem escolher a contento por aquele que lhe oferecer melhores condições. Nesse aspecto, é também possível identificar que somente qualidade pode não fazer a diferença.

Para atingir esse cliente, deve-se contar com o valor agregado de um produto. É possível que ele, então, possa garantir a lealdade do consumidor. O valor agregado, que será abordado a seguir, é constituído pela: atitude do vendedor, postura do fornecedor, empatia com o cliente, postura empresarial, etc.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> COBRA, Marcos. *Marketing essencial: conceitos, estratégias, controle*. São Paulo : Atlas, 1998.

<sup>42</sup> REBOUÇAS, Lídia. *Novas direções do marketing. O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 24 jul. 1997.

### 3.2 Valor agregado

Kotler<sup>43</sup> entende que valor agregado é o reconhecimento do benefício alcançado pelo cliente *versus* o recurso empregado para realizar uma atividade ou, ainda, o incremento de facilidade, que visa atender uma necessidade ou resolver um problema.

A análise do autor destaca também que agregar valor a serviços/produtos significa mapear e analisar seus processos, a fim de identificar os que realmente são necessários à organização e aos clientes.

Fernandes<sup>44</sup> define que valor é um atributo (não existe independentemente) e que pode ser aplicado a quase tudo. Enquanto preço é classificado pela quantidade de moeda determinada que pode ser trocada por bem ou serviço, e o custo é a quantidade de moeda despendida na produção ou execução do bem ou serviço. Assim, é possível concluir que o valor tem três características próprias: é subjetivo, varia com o tempo e pode ser positivo (benefício) ou negativo (perdas ou danos).

Essa variação temporal tornou possível a verificação da transformação da forma de lidar com valor. Nos anos 70, o valor deixou de ser exclusivamente associado ao produto. Com o início da estagnação da produção, que se perpetuou nos anos 80, foi possível identificar que a ênfase de valor passava a ser “colocada no processo” e, em especial, em seu gerenciamento.

---

<sup>43</sup> KOTLER, Philip. Como criar, conquistar e dominar mercados. *HSM Management*, São Paulo, n.15, p. 70, maio/jun./1999.

<sup>44</sup> FERNANDES, Pedro Onofre. Economia da Informação. *Cia. Informática*, v. 20, n. 2, jul. dez.1991.

Era necessário mapear o processo na busca de oportunidades que pudessem deixar a empresa mais competitiva. Segundo Pinto<sup>45</sup>, o gerenciamento de processos é o conjunto de pessoas, equipamentos, informação, energia, procedimentos e materiais relacionados em atividades para produzir resultados específicos, baseados nas necessidades e desejos dos consumidores. Tudo isso num compromisso contínuo e incessante que é promover o aperfeiçoamento das organizações, trabalhando com atividades que agreguem valor ao produto/serviço. Tal metodologia define, analisa e melhora os processos críticos das organizações.

Nesse conceito, uma atividade agrega valor quando ela é importante para o processo, e, conseqüentemente, o resultado do processo, que é um produto/serviço, irá satisfazer o cliente.

É possível afirmar, então, que um conjunto de ações e/ou atividades pode agregar ou diminuir valor em serviços e produtos. Aristóteles, há mais de 2.mil anos, descreveu sete classes de valor: econômico, político, social, estético, ético, religioso e judicial.

No valor econômico, podem-se identificar quatro tipos:

- Valor de custo, como sendo o total de recursos medido em dinheiro, necessário para produzir/obter um item.

---

<sup>45</sup> PINTO, Jane Lúcia Gaspar Coelho. *Gerenciamento de processo*. Florianópolis : Celesc, 1999. Curso de qualidade e gerenciamento de processo.

- Valor de uso, como a medida monetária das propriedades ou qualidades que possibilitam o desempenho de uso, trabalho ou serviço.
- Valor de estima, como a medida monetária das propriedades, características ou atratividades que tornam desejável sua posse.
- Valor de troca, como a medida monetária das propriedades ou qualidades de um item que possibilitam sua troca por outra coisa.<sup>46</sup>

Cabe mencionar que o valor econômico do serviço e da informação deve ser claramente entendido pelos profissionais da informação, agregando valor aos produtos e serviços de informação, sob enfoque gerencial e de *marketing*.

### **3.3 Cadeia de valores e a vantagem competitiva**

A base de diferenciação de uma empresa pode estar nas origens de inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no *marketing*, na entrega e no suporte de seu produto.

Todo mundo pode produzir bens, mas a fonte para a posição competitiva tem que ser encontrada em outro lugar. Os serviços que podem ser acrescentados aos bens produzidos incluem, por exemplo, serviços técnicos, de reparo e manutenção, de

---

<sup>46</sup> CSILLAG, João Mário. *Análise do valor: metodologia do valor*. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1995.

treinamento de clientes, de consultoria, de programas conjuntos, de pesquisa e desenvolvimento, de administração de materiais, de entregas e toda uma gama de outros serviços ou acessórios do tipo de serviço.<sup>47</sup>

A diferenciação dos produtos ocorre por meio da oferta de outros serviços, além do serviço básico, bem como por um projeto diferenciado dos produtos.

Grönroos<sup>48</sup> afirma que a função do *marketing* tem também grande importância na integração da cadeia de valores, ou seja, na obtenção e divulgação de informações. Como exemplo, é possível citar que ela tem participação essencial na seleção dos segmentos de mercado nos quais a empresa atuará, obtendo dados sobre demanda de mercado para dimensionamento da escala de produção e da tomada de decisão de investimentos em futuras áreas de crescimento. Esse conceito de cadeia de valores somente começou a ser claramente verificado nos anos 80, exatamente pela identificação da verificação da necessidade de haver interação entre as funções da organização, e não o divórcio entre elas.

O *marketing*, ao fornecer dados sobre necessidades e desejos do mercado consumidor, permite a diferenciação dos produtos/serviços, assim como a escolha dos canais de comunicação e distribuição.

---

<sup>47</sup> GRÖNROOS, C. *Marketing: Gerenciamento de serviços: a competição na hora da verdade*. Rio de Janeiro : Campus, 1995.

<sup>48</sup> GRÖNROOS, C. *Marketing: Gerenciamento de serviços: a competição na hora da verdade*. Rio de Janeiro : Campus, 1995.

A obtenção e a sustentação de uma vantagem competitiva dependem da compreensão não só da cadeia de valores de uma empresa mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema de valores geral.<sup>49</sup>

Uma diferença importante é que a cadeia de valores de uma empresa pode divergir em escopo competitivo da cadeia de seus concorrentes, representando uma fonte em potencial de vantagem competitiva.<sup>50</sup>

### **3.4 A essência da criação de valor**

É preciso aceitar que vender barato deixou de ser a palavra de ordem. A competição com base no preço é uma daquelas velhas estratégias que alguns varejistas ainda cultivam, apontando para o caminho da decadência.

Nas empresas de varejo, o futuro será construído sobre um conceito diferente, que combina os dois fatores-chave desse setor, sendo composto pela localização e mercadoria. Trata-se do valor da experiência, e, nesse esquema, o preço é apenas parte do valor.<sup>51</sup>

Para o cliente, o valor equivale a todos os benefícios que ele recebe em troca do esforço representado pelo ato da compra. Entre esses benefícios estão a qualidade da mercadoria, a atenção dos funcionários, o ambiente e a comodidade.

---

<sup>49</sup> BRAGA, Elizabeth Maria de Pinho. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro : Campus, 1989.

<sup>50</sup> BRAGA, Elizabeth Maria de Pinho. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro : Campus, 1989.

<sup>51</sup> CSILLAG, João Mário. *Análise do valor: metodologia do valor*. São Paulo : Atlas, 1995.

Csillag<sup>52</sup> cita, que do outro lado, estão os custos monetários, ou seja, o preço, e os não monetários, tais como desconhecimento dos produtos por parte dos funcionários, lentidão dos caixas, falta de um lugar apropriado para estacionar, disposição pouco eficiente ou atraente das mercadorias.

O valor resultará da totalidade da experiência do cliente no ato da compra. Portanto, se o varejista oferecer-lhe uma experiência de compra diferente, estará construindo uma empresa que tem futuro.

Ao montar seu pacote de benefícios, essas empresas perguntaram-se: como vamos sobressair aos olhos dos nossos clientes? Dessa forma, elas oferecem um conjunto de benefícios que os clientes consideram valiosos, a ponto de passarem a depender deles.

Seus concorrentes poderão até igualar o preço oferecido por elas, mas nunca conseguirão copiar o conceito em sua totalidade.

Para poder competir com base no valor, é preciso oferecer um conjunto de benefícios ou pacote de valor - conceito esse usado especialmente a partir da década de 90 - que pode ser agrupado em quatro categorias:

- Variedade de mercadorias de primeira linha.
- Preços justos.

---

<sup>52</sup> CSILLAG, João Mário. *Análise do valor: metodologia do valor*. São Paulo : Atlas, 1995.

- Respeito pelo cliente e pelo tempo de que ele dispõe;
- Diversão.<sup>53</sup>

Ao transformar as empresas em lugares agradáveis, as pessoas vão passar mais tempo nelas e de bom grado pagarão mais pelo que comprarem.

A Disney World, por exemplo, pode ser considerada um *shopping* gigante: as pessoas pagam para entrar, divertir-se e além disso compram relógios, chapéus ou camisetas com o desenho do Mickey Mouse como lembrança.

A satisfação do cliente e o sucesso da Disney eram avaliados pelo sorriso no rosto das pessoas ao deixarem o parque. Medir a satisfação do cliente, portanto, é muito útil para a empresa que pretende oferecer bem e serviços de qualidade.

Dentro de um novo panorama competitivo, é preciso definir novas estratégias para gerar valor. É preciso descobrir quais características contribuirão para fortalecê-lo.

### **3.5 A rede de valores (*value network*)**

Estudos recentes sobre o aparecimento de problemas vinculados à inovação tecnológica têm sido alvo de pesquisas de literatos, consultores e administradores, que têm

---

<sup>53</sup> CSILLAG, João Mário. *Análise do valor: metodologia do valor*. São Paulo : Atlas, 1995.

tentado explicar o porquê do direcionamento aos tropeços freqüentes nas empresas, quando estas se confrontam com as mudanças tecnológicas.<sup>54</sup>

A inovação pode ser definida de maneira ampla, incluindo tanto as melhorias na tecnologia como melhores métodos ou maneiras de fazer as coisas, ela influi na vantagem competitiva quando os rivais não se dão conta da nova maneira de competir, não sendo capazes de reagir.<sup>55</sup>

Os estudos sobre esses tropeços freqüentes indicam que alguns segmentos que compõem a administração da empresa podem conduzi-la erroneamente, sendo eles a gerência, a organização e a cultura. Esta é a resposta para o foco do problema de desempenho perante as novas tecnologias. Alguns estudiosos sumarizam o problema na inferioridade das empresas, ou seja, seu tropeço perante as novas tecnologias.

As empresas que possuem esses comportamentos errôneos, compostos por uma postura tradicional em suas estruturas organizacionais, não facilitam o componente de desenvolvimento no nível de inovação.

Alguns sistemas de trabalho em relação aos produtos são longos, possuindo arquitetura tecnológica fundamental, que não requer mudanças. Mas, por outro lado, alguns outros produtos necessitam que sua arquitetura tecnológica mude, deparando com as inovações, exigindo novos grupos de trabalhadores.

---

<sup>54</sup> CHRISTENSEN, Clayton M. *Innovator's dilemma*. Boston : Harvard Business School Press, 1997.

<sup>55</sup> PORTER, Michael. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro : Campus, 1993.

Essa noção é considerada válida. As empresas devem ter grupos de trabalhadores que acompanhem a estabilidade e desenvolvimento do produto, levando a novos caminhos, ou seja, novos produtos ou desenvolvimento do produto existente.

O *Value Network*, é determinado dentro do contexto de visualização e identificação dos costumes que a empresa precisa, resolvendo problemas, incorporando arquitetura para o sistema de produção, refletindo sobre os competidores e procurando pelo lucro.<sup>56</sup>

Com respeito ao *Value Network*, cada empresa tem sua estratégia competitiva. As escolhas particulares dentro do mercado determinam sua percepção de valor econômico dentro de uma nova tecnologia. Essas percepções acompanham a alocação de recursos e vislumbram uma melhor *performance* futura da empresa no mercado.

O conceito de *Value Network*, utilizado como uma grande vantagem competitiva nos dias de hoje, define e delimita as companhias que podem e que não podem, ou seja, as que falham e que não falham. São identificadas, a seguir, algumas proposições para a empresa superar os problemas provindo das mudanças tecnológicas:

- O contexto do *Value Network* está conectado à competência da empresa em acompanhar a evolução tecnológica, definindo a arquitetura de produção, além de identificar a razão das possíveis falhas administrativas.

---

<sup>56</sup> CHRISTENSEN, Clayton M. *Innovator's dilemma*. Boston : Harvard Business School Press, 1997.

- A chave que determina a probabilidade das inovações da empresa, e seus respectivos esforços para galgar o desenvolvimento, está intimamente ligada aos componentes ou personagens integrantes do *Value Network*. Estes permitem a visualização do caminho a ser percorrido pelo agenciamento do sistema de informação (*Management Information System (MIS)*), compondo uma arquitetura de produção, a qual será responsável pela indicação de caminhos necessários dentro do *Value Network*, vislumbrando novas tecnologias e possíveis dificuldades.
- A estabilidade das decisões das empresas, que ignoram as mudanças tecnológicas, é uma consequência das dificuldades encontradas na busca da modificação dos costumes. Como resultado, elas não acompanham a competitividade do mercado.
- As empresas que optam pelo acompanhamento da tecnologia possuem uma estratégia de ataque e desenvolvimento. Isso em virtude da utilização de tecnologias e do *Value Network*, estabelecendo uma trajetória de progresso no acompanhamento tecnológico. Richard Tedlow, na história do mercado de varejo da América (principalmente supermercados com desconto para revenda), observou: “A barreira mais formidável estabelecida para as firmas é a faceta de nós não queremos fazer isto.”

- Utilização do sistema de ataque, diante das mudanças destrutivas de novas tecnologias, reflete o poder de identificar a forma de estratégia, concomitante ao ataque e desenvolvimento das aplicações do mercado emergente ou *Value Network*. A saída talvez seja a flexibilidade.<sup>57</sup>

Com poucas exceções, a inovação é o resultado de um esforço excepcional. A empresa que implementa com êxito novas maneiras aperfeiçoadas de competir é aquela que persegue insistentemente a sua abordagem, mesmo diante dos obstáculos.

### 3.6 O cliente

Uma empresa vitoriosa é a que, constantemente, excede às expectativas dos clientes. Atender às suas expectativas apenas o satisfaz; superar suas expectativas os encanta<sup>58</sup>

Muitos clientes, hoje, querem a mais alta qualidade, serviços adicionais, mais conveniência, personalização, privilégios de devolução, garantias – tudo ao preço mais baixo.

Com a percepção ao longo das décadas, em que, além de ficarem fascinados com a proliferação de novas tecnologias, os clientes começaram a substituir produtos para

---

<sup>57</sup> CHRISTENSEN, Clayton M. *Innovator's dilemma*. Boston : Harvard Business School Press, 1997.

<sup>58</sup> COBRA, Marcos. *Marketing Essencial: conceitos, estratégias, controle*. São Paulo : Atlas, 1998.

alcançar maior satisfação e as empresas passaram a cultivar um relacionamento mais estreito com esse mercado consumidor.

A luta das empresas para se manterem e até crescerem no mercado em que atuam exige um empenho de todos os funcionários em melhor servir o cliente e para servir muito bem a todo e qualquer cliente. Esse “culto ao cliente” torna-se mais evidente a partir da década de 90, quando satisfazê-lo começou a significar descobrir suas necessidades e exigências.<sup>59</sup>

Segundo Cobra, atualmente, o excesso de capacidade infesta todos os setores, e a indústria está fabricando mais produtos do que as pessoas podem consumir. A consequência é a dificuldade de diferenciar um produto e, mais complicado ainda, cobrar preços altos e inovar, uma vez que os produtos são copiados à velocidade da luz.

Os clientes, hoje, têm possibilidades de obter mais e mais informações, o que os torna compradores muito bem esclarecidos. Pode-se dizer que eles é que estão no comando, pois questionam o valor de tudo e só estão dispostos a pagar por produtos e serviços que adicionem valor.

A globalização trouxe a diminuição da distância entre todos os pontos do planeta. Algo que aconteceu no Japão pode afetar diretamente os interesses de uma empresa na Argentina e de outra nos Estados Unidos.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> COBRA, Marcos. *Marketing essencial: conceitos, estratégias, controle*. São Paulo : Atlas, 1998.

<sup>60</sup> BASSI, Eduardo. *Globalização de negócios*. São Paulo : Cultura, 1999.

Além disso, Bassi declara que possibilitar o acesso às informações num processo decisório ajuda na satisfação do cliente, aproximando-o, facilitando o controle sobre o que o usuário final irá fazer e informando, imediatamente, o nível de demanda. Além disso, o acesso às informações permite também ao consumidor diminuir suas dúvidas sobre o produto, revelando para a empresa, em menor espaço de tempo, aquilo de que ele finalmente necessita.

Para tratar clientes diferentes de maneira distinta, é preciso saber como eles se diferenciam, tanto no valor deles para você como no que eles esperam de você. Não é difícil dar aos clientes o que eles desejam. O truque é fazer isso e, ainda assim, obter lucro.

A aferição da satisfação do cliente auxilia a determinar suas necessidades e identificar formas melhores de prevê-las e atendê-las. As empresas coletam, regularmente, insumos dos clientes a fim de atribuir prioridades às necessidades deles e medir seu grau de satisfação.

As companhias usam essa informação para identificar e eliminar os gargalos que impedem a satisfação total do cliente para sua fidelidade.

Um *feedback* oportuno do sucesso é obtido pela empresa no atendimento das necessidades dos clientes, fazendo com que os funcionários os atendam rapidamente a fim de aumentar a sua satisfação.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> PRAHALAD, C. K. Reexame de competências. *HSM Management*, São Paulo, n. 17, p. 84, nov./dez. 1999.

Atualmente, o investimento que se faz na preparação do funcionário é um dos recursos de garantia de clientes, pois um funcionário bem tratado, certamente, tratará bem um cliente.

Assim, é necessária atenção especial a dois pontos, que precisam estar em equilíbrio:

- Qualidade do produto;
- Qualidade do serviço.

A maioria das empresas define as estratégias de *marketing* e as implanta com um objetivo comum: satisfazer os clientes e maximizar o retorno do investimento (*return on investment* ou ROI, na sigla em inglês).<sup>62</sup>

Reincke<sup>63</sup> esclarece que o conceito de *marketing* começa pelos clientes atuais e potenciais e suas necessidades. Planeja-se, em conjunto com eles, um programa para atender a essas necessidades. Espera-se, assim, conseguir lucros com mais satisfação, aumentando a chance do cliente de se identificar com o produto e se tornar fiel à marca e à empresa.

---

<sup>62</sup> REINCKE, Mercedes. A inovação e o pote de ouro. *HSM Management*, São Paulo, n. 15, p. 95, maio/jun./1999.

<sup>63</sup> REINCKE, Mercedes. A inovação e o pote de ouro. *HSM Management*, São Paulo, n. 15, p. 95, maio/jun./1999.

Kotler<sup>64</sup> confirma esse manifesto declarando que o conceito de *marketing* é uma orientação para o cliente, tendo como retaguarda o *marketing* integrado e por objetivo produzir a satisfação do cliente, sendo a chave para o atendimento das metas organizacionais.

Segundo Kotler, num mundo com a economia globalizada, as estratégias mercadológicas demandam, das empresas que querem sobreviver, o aumento da produtividade, redução dos custos, padronização da qualidade e dos produtos. Enfim, esperam-se preços mais baixos para o consumidor final.

O desafio das empresas é a constituição e o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável, estando o cliente apto a perceber um diferencial entre o produto de uma empresa e o da concorrência, ainda que seja levada em consideração a velocidade evolutiva abordada no capítulo anterior.

Pode-se afirmar, portanto, que o atendimento de qualidade dado ao cliente determinará o crescimento das empresas no futuro.

O fundamental já foi percebido pela grande maioria das empresas, que atender o cliente com qualidade não se resume a tratá-lo bem, com cortesia. Deve-se ter como objetivo produtos ou serviços que objetivam superar as expectativas do cliente.

---

<sup>64</sup> KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento e controle*. São Paulo : Atlas, 1976.

Priorizar as necessidades e interesses do cliente, não os da empresa, leva ao crescimento da própria, em sentido inverso sim, mas verdadeiro, dado à fidelidade do cliente à empresa.

Dados estatísticos já conferiram que a qualidade do serviço se tornou mais importante do que seu preço, com percentuais bem expressivos, levando os clientes a uma disposição de pagar mais caro por serviços de qualidade.<sup>65</sup>

Estratégias de competição por preço (às vezes, chamada de “guerra de preços”) para atrair clientes são, normalmente, instáveis, acarretando, em algumas ocasiões, prejuízos enormes às empresas, uma vez que reduzem a margem de lucro.<sup>66</sup>

A batalha da propaganda, se não estiver bem planejada, no que há de verdadeiro ou na capacidade de oferecer aquilo que está ofertando, poderá ter um efeito bastante prejudicial.

A avaliação de qualidade do consumidor é baseada na comparação entre a expectativa formada e a percepção do consumidor sobre o serviço prestado. As empresas, no empenho em atender a essa avaliação, fazem o consumidor acreditar que seus serviços têm qualidade superior, gerando expectativas altas.

As vantagens competitivas de longo prazo são conseguidas por meio da qualidade prestada, ou seja, a satisfação do consumidor.

---

<sup>65</sup> ANGELO, Cláudio Felisoni de et al. *Varejo competitivo*. São Paulo: Atlas, 1999.

<sup>66</sup> ANGELO, Cláudio Felisoni de et al. *Varejo competitivo*. São Paulo: Atlas, 1999.

É imprescindível que todas as boas empresas mantenham contato estreito com seus clientes. Todos da empresa deveriam interagir nesse sentido. São os clientes que conhecem os problemas, eles podem não saber quais as soluções, mas conhecem os problemas, restando a empresa encontrar as soluções.

O preço deve contribuir para conquistar a confiança do cliente. Isso significa, entre outras coisas, não lançar mão de promoções para levar o preço dos produtos a níveis reais, depois de os ter vendido durante algum tempo por preços acima do que valiam.

O melhor estoque não valerá nada se o cliente e o tempo de que dispõe não forem respeitados. Esses requisitos são essenciais para não destruir com uma mão o que foi feito pela outra.<sup>67</sup>

Segundo De Angelo<sup>68</sup>, as queixas mais comuns do cliente, em relação a empresas ligadas ao ramo do varejo, são as de atendimento do tipo sorriso fixo, diálogo sem intercâmbio verdadeiro e movimentos robotizados, constituindo-se em verdadeiros números de funcionários que não sabem ou não querem saber como responder às perguntas mais simples dos clientes.

Esse problema, quando detectado, deverá ser urgentemente resolvido pela empresa, porque as pessoas estão cada vez mais conscientes do valor de seu tempo e de sua paciência.

---

<sup>67</sup> ANGELO, Cláudio Felisoni de et al. *Varejo competitivo*. São Paulo: Atlas, 1999.

<sup>68</sup> ANGELO, Cláudio Felisoni de et al. *Varejo competitivo*. São Paulo: Atlas, 1999.

Com alguma visão de futuro, deverá a empresa integrar seus funcionários de maneira que percebam e passem a tratar seus clientes como convidados.

É necessário preocupar-se com detalhes que poupem tempo para seus clientes, dado o conceito de cada empresa.

Um bom atendimento nem sempre garante a fidelidade do cliente, mesmo quando suas necessidades imediatas são atendidas, os clientes exigem algo mais. Hoje em dia, a quantidade de estímulos sensoriais é tão grande que a mesmice pode ser causa de abandono.

Os consumidores estão se acostumando a receber, também, um pouco de diversão em troca do dinheiro e do tempo gastos em suas compras, precisando haver inovação constante, para o cliente habitual acreditar sempre na possibilidade de encontrar alguma novidade.

Embora a tentativa de estabelecimento de uma relação formal com o cliente possa contribuir para a criação e o aumento da lealdade, esse artifício não se sustenta por si só no longo prazo.

O que mantém a lealdade do cliente e sustenta o poder de competitividade no longo prazo é a conquista ou superação consistente das expectativas do cliente, como será mais detalhadamente abordado no capítulo sobre qualidade.

O cliente recuperado surge quando o esforço mediante um trabalho eficaz pode transformá-lo de insatisfeito e furioso em um cliente satisfeito e fiel.

Nesse processo de recuperação de uma falha, o grau de contato entre a empresa e o cliente é aumentado. Caso tal processo seja eficaz, o cliente recuperado pode tornar-se mais fiel do que um cliente freqüente.

### **3.6.1 A expectativa do cliente**

Que aspectos as empresas devem seguir visando? Atender às expectativas do cliente ou às suas necessidades.

Inicialmente, pode-se considerar que as necessidades de um cliente são menos mensuráveis do que suas expectativas. A pesquisa pode ser uma alternativa para essa medição, já que permite ao cliente expor suas expectativas em relação a um produto.

Gianesi e Corrêa<sup>69</sup> identificam quatro fatores que podem influenciar as expectativas do cliente:

- A comunicação boca a boca.
- Necessidades pessoais.

---

<sup>69</sup> GIANESI, Irineu G. N., CORRÊA, Luiz Henrique. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo : Atlas, 1994.

- Experiência anterior.
- Comunicação externa

Os autores complementam que a questão da sobrevivência no mercado, cada vez mais seletivo, é um fator já detectado e de extrema importância. O cliente não pode ser relegado a segundo plano, portanto, para atingi-lo, são necessários fatores essenciais na estratégia da empresa: qualidade, precisão, custo, alianças e funcionários.

É possível abstrair desse novo contexto comportamental que o mercado que era acionado pelo produtor agora passou a ser pelo cliente. Antes, o cliente era apenas comunicado que existia um produto, adaptando-se. Hoje, cada vez mais, as empresas desenvolvem um produto procurando perceber qual é a necessidade do usuário, passando este a ser um parceiro do seu produto.

Em algumas companhias, os clientes colaboram para o desenvolvimento do projeto de produtos, denominando-se “clínica do cliente”, na qual a principal vantagem consiste em que os clientes não omitam nenhum detalhe, dizendo tudo que é importante saber e corrigir.

A empresa de sucesso no século XXI será aquela da escolha de clientes, talentos, fornecedores, investidores, sócios e comunidades onde atuam.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup>KOTLER, Philip. Como criar, conquistar e dominar mercados. *HSM Management*, São Paulo, n.15, p. 70, maio/jun./1999.

E isso só acontecerá se a empresa buscar a criação de valor para todos esses elos da sua cadeia produtiva e não, como no passado, apenas para seus acionistas.

Uma nova parte da tabela pode agora ser completada e, assim, oferecer uma visão da evolução do valor ao longo do tempo, bem como os fatores anteriormente abordados.

**Tabela 4: Fatores Predominantes de Competitividade (Valor) no Tempo**

<div>Década</div> <div>Fatores</div>	60	70	80	90	Atual/Futuro
Indústria	<div>. Intensificação da Produção</div> <div>. produção em massa</div>	<div>. Produção em massa</div> <div>. Apelo ao consumo</div>	<div>. Estagnação de produção</div> <div>. Produção enxuta</div> <div>. <i>Downsizing</i></div>	<div>. Customização</div> <div>. Foco na demanda</div> <div>. Inovação em das novas exigências do consumidor</div>	<div>. Novo perfil de produção por meio da exploração das capacidades internas e externas</div>
Competição/Competitividade	<div>. Baixa concorrência</div>	<div>. Baixa concorrência</div>	<div>. Aumento da lucratividade</div>	<div>. Absorção das tendências</div> <div>. <i>Clusters</i></div>	<div>. Global</div> <div>. Valor futuro</div> <div>. Alta velocidade evolutiva</div>
Valor	<div>. Produto</div>	<div>. Processo</div>	<div>. Cadeia de Valor</div> <div>. Coordenação das atividades localizadas</div>	<div>. Satisfação do clientes</div> <div>. Pacote de Valor</div>	<div>. <i>Value Network</i></div> <div>. Qualidade do Atendimento</div> <div>. Criação do valor para todos</div>

## CAPÍTULO IV

### Produção

#### 4.1 Histórico<sup>71</sup>

A função produção é central para a organização porque produz os bens e serviços que são a razão de sua existência.<sup>72</sup> Entretanto essa declaração, hoje aceita, entendida e praticada, dita há 40 ou 50 anos atrás teria passado despercebida, tamanha era a falta de atenção com que essa função era tratada.

Corrêa e Giansi<sup>73</sup> destacam que, nos últimos anos, poucas áreas dentro da Administração de Empresas mudaram tanto como a Administração de Produção. Durante anos, a produção foi considerada quase um mal necessário, suportada pelos outros setores porque, afinal, uma empresa não podia escapar de fazer seus produtos. Outros setores, por anos considerados mais nobres, acostumaram-se a enxergar a fábrica como a origem principal de seus problemas.

---

<sup>71</sup> Neste capítulo, os termos “produção e manufatura” serão utilizados de forma indistinta.

<sup>72</sup> SLACK, Nigel et al. Administração da produção. São Paulo : Atlas, 1997.

<sup>73</sup> CORRÊA, Henrique L., GIANESI, Irineu G. *Just in Time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico*. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1996.

Desde o período pós-guerra, o setor de produção e seu pessoal passaram anos sendo isolados do processo decisório global da empresa. As decisões estratégicas eram tomadas e apenas comunicadas ao setor de produção para o “cumpra-se”.

Os autores também revelam que a tecnologia envolvida no processo de produção foi, por longo tempo, vista pelos outros setores da organização como um mistério insondável e desinteressante, escondido por trás das paredes das fábricas – aquela parte da empresa sem carpete, barulhenta, muitas vezes suja, onde trabalhavam pessoas de pouco *glamour*, resistentes à mudança, com aparência cansada e sempre apressadas em resolver o último problema ou, no jargão das empresas, “apagar o último incêndio”.

Nos últimos anos, entretanto, esse panorama tem mudado. Ao redor do mundo, principalmente o mundo ocidental, há hoje um movimento crescente de revalorização do papel da manufatura no atingimento dos objetivos estratégicos da empresa.

Skinner<sup>74</sup> também aumenta a corrente declarando que uma função de manufatura saudável dá à organização uma vantagem em manufatura e que uma manufatura doente é pior do que apenas indiferente, ela condena a empresa à mediocridade perpétua.

Slack<sup>75</sup> entende que, se uma função de manufatura potente é o alicerce do sucesso estratégico, assim, todas as empresas deveriam ter uma visão estratégica das suas operações de manufatura.

---

<sup>74</sup> SKINNER, W. *Manufacturing: the formidable competitive weapon*. New York : Wiley, 1985.

<sup>75</sup> SLACK, Nigel. *Vantagem competitiva em manufatura*. São Paulo : Atlas, 1993

## 4.2 Mudança de panorama

Corrêa e Giansesi<sup>76</sup>, ao fazerem uma avaliação do panorama competitivo industrial, avaliam que, nos últimos trinta anos, as posições relativas (em termos de competitividade de manufaturados) ocupadas pelos principais países industrializados mudaram. Algumas nações de longa tradição industrial foram superadas por outra de menos tradição, dentre as quais o Japão é o exemplo mais eloquente. Os Estados Unidos e a Inglaterra, por exemplo, tiveram suas confortáveis posições de hegemonia ameaçadas e, em muitos casos, as perderam (por exemplo, no mercado automobilístico, por muito tempo dominado por empresas norte-americanas e européias).

Além disso, declaram que as empresas japonesas teriam tido sucesso, em parte, por sua habilidade na sua gestão comercial e financeira, mas, muito mais, pela alta qualidade e baixos preços de seus produtos, conseguidos por meio de uma excelência em manufaturá-los. Excelência essa que a maioria dos concorrentes ocidentais não conseguiu igualar a tempo.

No Brasil, citam os autores, as empresas industriais começaram a se preocupar com a eficiência em manufatura comparativamente com as empresas internacionais somente após a quebra das barreiras alfandegárias. Já não basta que as empresas nacionais consigam superioridade competitiva em relação aos seus concorrentes nacionais. É necessário superar os concorrentes em escala mundial.

---

<sup>76</sup> CORRÊA, Henrique L., GIANESI, Irineu G. *Just in Time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico*. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1996.

Considerações financeiras – as avaliações do desempenho de empresas e seus administradores baseada em considerações de curto prazo; considerações tecnológicas – os administradores ocidentais teriam sido menos sofisticados, imaginativos e interessados em lidar com as considerações tecnológicas de que seus competidores orientais; especialização excessiva e falta de integração apropriada – influenciados pelos modelos de “administração científica” de Taylor e Ford, os administradores ocidentais teriam tentado dividir questões complicadas em questões simples e especializadas sem, entretanto, desenvolver mecanismos apropriados de integração para permitir que se lidassem com quadro geral; perda do foco – segundo Skinner<sup>77</sup>, a mentalidade de separar e especializar colaborou para que muitas empresas ocidentais diversificassem suas atividades, a ponto de distanciá-las de suas atividades principais e inércia – falta de preocupação em identificar como a manufatura deveria mudar para atender às novas necessidades – foram, na visão dos autores, as razões responsáveis pela falta de uma resposta efetiva da maioria das empresas ocidentais, que se viram ameaçadas pelas empresas japonesas.

#### **4.3 Competitividade por meio da vantagem em manufatura**

Skinner<sup>78</sup> cita que, já no final dos anos 60, vários autores começaram a reconhecer e chamar a atenção para o papel estratégico que a função de manufatura deveria ter na competitividade da organização como um todo. O potencial da manufatura como uma arma competitiva e o conceito do uso da manufatura como um ativo estratégico não poderiam ser mais negligenciados pelos administradores que, caso quisessem prosperar ou mesmo

---

<sup>77</sup> SKINNER, W. *Manufacturing: the formidable competitive weapon*. New York : Wiley, 1985.

<sup>78</sup> SKINNER, W. *Manufacturing: the formidable competitive weapon*. New York : Wiley, 1985.

sobreviver na nova realidade competitiva, deveriam reconhecer e abandonar alguns mitos sobre a manufatura que eles vinham observando como postulados.

Corrêa e Gianesi<sup>79</sup> esclarecem que a maioria das fábricas no mundo ocidental não era administrada nos anos 70 – e, no Brasil, isso vale para os anos 80 ou até 90 – de forma muito diferente do que nos anos 40 ou 50. As práticas administrativas empregadas no período pós-guerra foram adequadas, enquanto as questões de gestão de produção eram centradas básica ou unicamente em obter produtividade e eficiência.

Os administradores, entretanto, não deram atenção necessária às mudanças no cenário mundial, que passou a demandar qualidade e variedade de produtos. Não se preocupavam também em identificar as maneiras como a manufatura deveria mudar para atender a essas novas necessidades

Os autores revelam que as empresas ocidentais, por causa disso, se viram, no começo dos anos 70, encurraladas por empresas estrangeiras que competiam com base em dimensões como produto sem defeito, inovação em processo e confiabilidade de suprimentos. Com exceção às empresas da Alemanha Ocidental, que abraçava vários fatores (esforços ao atendimento das necessidades dos clientes, por exemplo) ligados à manufatura como um diferencial competitivo, as demais ocidentais viram-se despojadas dos mercados internacionais e, gradativamente, dos internos também.

---

<sup>79</sup> CORRÊA, Henrique L., GIANESI, Irineu G. *Just in Time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico*. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1996.

Nos meados dessa mesma década, surgia no Japão o *Just in Time*. Sua idéia básica e desenvolvimento, creditados a Toyota Motor Company, buscavam um sistema de administração que pudesse coordenar a produção com a demanda específica de diferentes modelos e cores de veículos com o mínimo atraso.<sup>80</sup>

O JIT constitui-se como um conjunto de técnicas de administração da produção, como uma filosofia, em que estão inseridos aspectos de administração de materiais, gestão de qualidade, arranjo físico, projeto do produto, organização do trabalho e gestão de recursos humanos. Alguns aspectos da filosofia do *Just in Time* são:

- Produção sem estoques.
- Eliminação de desperdícios.
- Manufatura de fluxo contínuo.
- Esforço contínuo na resolução de problemas.
- Melhoria contínua dos processos.

Com a redução dos estoques, os problemas são rapidamente visualizados, priorizando sua solução em tempo hábil.

---

<sup>80</sup> CORRÊA, Henrique L., GIANESI, Irineu G. *Just in Time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico*. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1996.

O JIT difere dos sistemas tradicionais de produção pela sua própria característica, elevando a produção de acordo com a demanda. O material somente é processado em uma operação se ele for requerido pela operação subsequente do processo.

A filosofia do JIT vai de encontro às tradicionais, que consideram os estoques úteis para proteção do sistema produtivo em caso de escassez de matéria-prima ou atraso na entrega dos fornecedores.<sup>81</sup>

No que tange aos tamanhos dos lotes de produção e compra, na filosofia JIT, sua redução é base para se alcançar à boa gestão que determine seu tamanho, por meio do balanço entre os custos com a manutenção dos estoques e os custos fixos.

Nos últimos vinte anos, segundo Corrêa e Gianesi<sup>82</sup>, portanto nas décadas de 80 e 90, houve uma alteração substancial na forma como o papel da produção é percebido e na necessidade de adaptação às novas realidades. A mudança da percepção ocorreu por dois motivos básicos, além da alteração mundial com o surgimento de novos competidores:

1. Desenvolvimento acelerado das novas tecnologias de processo que representam um potencial competitivo formidável, mas que demandam alterações substanciais na forma de gerenciar os sistemas produtivos que delas se utilizam.

---

<sup>81</sup> CORRÊA, Henrique L., GIANESI, Irineu G. *Just in Time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico*. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1996.

<sup>82</sup> CORRÊA, Henrique L., GIANESI, Irineu G. *Just in Time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico*. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1996.

2. Notável progresso no entendimento da contribuição que a produção pode dar ao poder de competitividade da organização.

Então, o que se pode esperar, nos dias atuais e no futuro, da função de manufatura? Que papel ela desempenha na vida da empresa?

Hayes e Wheelwright<sup>83</sup> esclarecem que o sucesso competitivo de uma empresa como um todo é uma consequência direta de suas funções de manufatura terem um desempenho superior, tendo seus produtos uma especificação mais próxima das necessidades de seus consumidores do que os produzidos por qualquer concorrente. Eles são fabricados e chegam ao consumidor “livres de erros”, são entregues em um tempo menor do que o que qualquer concorrente pode alcançar e sempre chegam no prazo prometido. Além disso, a função de manufatura tem confiança suficiente para mudar sua postura, adaptando-se conforme o ambiente competitivo muda.

Em outras palavras, isso significa “fazer melhor”. E “fazer melhor”, de acordo com Corrêa e GIANESI<sup>84</sup>, quer dizer conseguir obter e empregar as cinco vantagens:

1. Vantagem de Qualidade: significa fazer certo. Não cometer erros, fazer produtos que realmente são o que devem ser, produtos sem erros e sempre de acordo com as especificações de projeto, seja qual for a forma como isso é posto.

---

<sup>83</sup> HAYES, R.H., WHEELWRIGHT, S. C. *Restoring our competitive edge: competing through manufacturing*. New York : Wiley, 1984.

<sup>84</sup> CORRÊA, Henrique L., GIANESI, Irineu G. N. *Just in Time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico*. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1996.

2. Vantagem de Velocidade: significa fazer rápido. Fazer com que o início de tempo entre o início do processo de manufatura e a entrega do produto ao cliente seja menor que o da concorrência.
3. Vantagem de Confiabilidade: significa fazer pontualmente. Manter a promessa de prazos de entrega. Implica estar apto a estimar datas de entrega com acuidade, comunicar essas datas com clareza ao cliente e fazer a entrega pontualmente.
4. Vantagem de Flexibilidade: significa mudar o que está sendo feito. Ser capaz de variar e adaptar a operação, seja porque as necessidades dos clientes são alteradas, seja devido a mudanças no processo de produção. Significa estar apto a mudar o quanto for necessário e com rapidez suficiente.
5. Vantagem de Custo: significa fazer barato. Fazer produtos a custos mais baixos do que os concorrentes conseguem administrar. Em longo prazo, a única forma de conseguir isso é mediante a obtenção de recursos mais baratos e/ou transformando-os mais eficientemente que os concorrentes.



A evolução da produção já pode, agora, ser agregada à tabela.

**Tabela 5: Fatores Predominantes de Competitividade (Produção) no Tempo**

Década Fatores	60	70	80	90	Atual/Futuro
<b>Indústria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Intensificação da Produção</li> <li>. Produção em massa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Produção em massa</li> <li>. Apelo ao consumo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Estagnação de produção</li> <li>. Produção enxuta</li> <li>. <i>Downsizing</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Customização</li> <li>. Foco na demanda</li> <li>. Inovação em face das novas exigências do consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Novo perfil de produção por meio da exploração das capacidades internas e externas</li> </ul>
<b>Competição/Competitividade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Baixa concorrência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Baixa concorrência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Aumento da lucratividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Absorção das tendências</li> <li>. <i>Clusters</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Global</li> <li>. Valor futuro</li> <li>. Alta velocidade evolutiva</li> </ul>
<b>Valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Processo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Cadeia de valor</li> <li>. Coordenação das atividades localizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Satisfação dos Clientes</li> <li>. Pacote de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. <i>Value Network</i></li> <li>. Qualidade do atendimento</li> <li>. Criação do valor para todos</li> </ul>
<b>Produção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Produtividade e eficiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Início da manufatura como arma competitiva</li> <li>. Produção sem defeitos</li> <li>. Inovação em processos</li> <li>. Confiabilidade em suprimentos</li> <li>. <i>Just in Time</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Nova percepção do papel da função produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Adaptação à nova realidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Qualidade</li> <li>. Velocidade</li> <li>. Confiabilidade</li> <li>. Flexibilidade</li> <li>. Custo</li> </ul>

## CAPÍTULO V

### Logística

#### 5.1 Um relato histórico

A arte na sabedoria da utilização da logística tem sua história em um passado longínquo, visto que era incorporada à filosofia do povo inca. Eles perceberam, à medida que os incas expandiram seu império durante o século XV, que a comunicação e a logística eram vitais para organizações grandes e dispersas. Decidiram, portanto, criar uma rede de centros administrativos e armazéns, assim como milhares de estradas, cuidando da logística em pleno século XV.<sup>85</sup>

No início de 1991, o mundo presenciou um exemplo dramático da importância da logística. Como precedente para a Guerra do Golfo, os Estados Unidos e seus aliados tiveram que deslocar grandes quantidades de materiais a grandes distâncias, em um tempo extremamente curto. Meio milhão de pessoas e mais de meio milhão de materiais e suprimentos tiveram que ser transportados por 12.000 quilômetros por via aérea, e mais 2,3 milhões de toneladas de equipamentos foram transportados por mar – tudo isso feito em questão de meses.<sup>86</sup>

---

<sup>85</sup> BORGES, C. Alta gerência. *HSM Management*, São Paulo, n. 16, p 47, set./out.1999.

<sup>86</sup> CHRISTOPHER, Martin. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo : Pioneira, 1999.

Havia muito tempo que os militares norte-americanos tinham reconhecido a importância da coordenação das atividades logísticas. Na Segunda Guerra Mundial, esse conhecimento teve um papel preponderante. A invasão da Europa pelas Forças Aliadas foi um exercício de logística altamente proficiente.

Bowler<sup>87</sup> relata que, ao longo da História do homem, as guerras têm sido ganhas e perdidas pelo poder e capacidade da logística – ou a falta dela. Ele ainda cita que a derrota da Inglaterra na Guerra da Independência dos Estados Unidos pode ser, em grande parte, atribuída a uma falha logística, no que diz respeito, especialmente ao abastecimento de suprimentos e equipamentos para quase 12.000 soldados no ultramar. A inadequação desses serviços, nos primeiros seis anos, afetava o curso das operações e o moral das tropas.

Por meio da expansão da indústria, pode-se perceber que a comunicação e a logística continuaram a ser essenciais (vitais) para organizações grandes, como no caso da filosofia inca, o que contribui para a continuidade operacional de uma empresa.

## 5.2 Definições e a evolução

Bowersox e Closs<sup>88</sup> relatam que a logística é única: nunca pára! A logística está acontecendo ao redor do globo 24 horas de cada dia, 7 dias por semana durante as 52

---

<sup>87</sup> BOWLER, R. A. *Logistics and the failure of the British Army in America 1775-1783*. New York : Princeton University Press, 1975.

<sup>88</sup> BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J. *Logistical management : The Integrated Supply Chain*. New York : McGraw-Hill, 1996.

semanas no ano. Poucas áreas de operações de negócios exigem a complexidade da logística.

Eles também esclarecem que a logística está relacionada com a obtenção de produtos e serviços onde eles são necessários e quando eles são desejados.

Christopher<sup>89</sup> define a logística como um processo de gerenciar, estrategicamente, a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e o fluxo de informações correlatas) através da organização e seus canais de *marketing*, de modo a maximizar as lucratividades presente e futura mediante o atendimento dos pedidos a baixo custo.

A logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, por meio do planejamento, organização de controles efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem que visam facilitar o fluxo de produtos.<sup>90</sup>

Reis<sup>91</sup> revela que logística é o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo e armazenagem eficientes e de baixo custo de matérias-primas, estoque em processo, produto acabado e informações relacionadas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do cliente.

---

<sup>89</sup> CHRISTOPHER, Martin. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços*. São Paulo : Pioneira, 1999.

<sup>90</sup> BALLOU, Ronald H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo : Atlas, 1993.

<sup>91</sup> REIS, Manoel A. S. *Logística*. Aula ministrada durante o curso de MBA – FGV em fevereiro de 2000.

A origem do emprego das técnicas de logística, na acepção do termo, não é bem clara e definida. Conceitos eram conhecidos e utilizados especialmente com o aprendizado das guerras, como relatado anteriormente, porém a completa consolidação dos conceitos de logística empresarial data do final da década de 60 ao final da década de 70.

Bowersox e Closs<sup>92</sup> revelam que, antes dos anos 50, uma empresa típica desenvolvia os trabalhos de logística puramente em uma base funcional. Nenhum conceito ou teoria de logística integrada existia.

Reis<sup>93</sup> confirma e destaca que, até a década de 40, o conceito de logística empresarial era inexistente e que, naquela época, o mundo empresarial era caracterizado pelos altos índices de produção. O mercado era consumidor, havia pouca preocupação com custos, e a capacidade de distribuição era baixa.

O autor ressalta também que o conceito de logística empresarial surgiu de maneira relativamente lenta. Uma nova atitude do consumidor e o desenvolvimento da análise do custo total aliados ao início da preocupação com o serviço ao cliente e a maior atenção com os canais de distribuição motivaram o surgimento do conceito nas décadas de 50 e até meados da de 60.

---

<sup>92</sup> BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J. *Logistical management : The Integrated Supply Chain*. New York : McGraw-Hill, 1996.

<sup>93</sup> REIS, Manoel A. S. *Logística*. Aula ministrada durante o curso de MBA – FGV em fevereiro de 2000.

A colaboração decisiva da logística no esforço para aumentar a produtividade da energia, visando compensar o aumento dos fretes, como consequência da crise do petróleo, do crescimento dos custos de mão-de-obra e do crescimento dos juros internacionais, bem como a consolidação dos conceitos, foi, segundo o autor, o que se observou de meados da década de 60 até o final da década de 70.

Novaes<sup>94</sup> compartilha dessa opinião quando declara que, no campo da administração empresarial, a apresentação da logística processou-se, substancialmente, na década de 70, por ocasião da estagnação econômica, obrigando a melhor administração dos suprimentos, controle de custos, produtividade e controle de qualidade para não perder na disputa pelos mercados.

Reis<sup>95</sup> encerra seu comentário com relação à evolução esclarecendo que as décadas de 80 e 90 foram marcadas pelo desenvolvimento revolucionário da logística decorrente das demandas ocasionadas pela globalização, pelas alterações estruturais na economia mundial e pelo desenvolvimento tecnológico.

Especificamente na década de 90, surge a figura do operador logístico. Ele assume o papel de um sistema de artérias das empresas, consolidando sua competência com o uso de alta tecnologia na embalagem, armazenagem, comunicação eletrônica, utilização de código de barras e monitoramento por satélite; além do conhecimento das melhores

---

<sup>94</sup> NOVAES, Antonio Galvão N. *Logística aplicada: suprimento e distribuição física*. 2. ed. São Paulo : Pioneira, 1994.

<sup>95</sup> REIS, Manoel A. S. *Logística*. Aula ministrada durante o curso de MBA – FGV em fevereiro de 2000.

alternativas das modais de transportes, do domínio dos procedimentos de importação e exportação e das diferenças formais legais existentes em cada país.<sup>96</sup>

Reis<sup>97</sup> revela que operador logístico é uma empresa prestadora de serviços, especializada em gerenciar e executar todas ou parte das atividades logísticas nas várias fases da cadeia de abastecimento e que agrega valor aos produtos de seus clientes, na forma de oferecimento de serviços próprios ou terceirizados, tanto na administração de materiais quanto na distribuição física.

Ele cita que esses serviços podem incluir transporte, recebimento, conferência, armazenagem, gestão de estoques, abastecimento de linhas de produção, colocação de embalagens entre outros.

Novaes<sup>98</sup> entende que, hoje, a logística pode ser entendida como a integração tanto da administração de materiais como da distribuição física. Estrategicamente, a logística ocupa posição intermediária entre produção e *marketing* numa empresa.

O setor de *marketing* pensa nos clientes, visualizando atributos como: satisfação, entrega nos prazos adequados, volume de vendas, etc. Para o profissional de logística, é necessário ir além desses conceitos, ele precisa viabilizá-los concretamente, por meio do transporte adequado, armazéns e depósitos estrategicamente localizados, etc.

---

<sup>96</sup> PACE, Marco. Competividade-logística. *Revista Inter managers*, São Paulo, n.21, p.101, jul./2000.

<sup>97</sup> REIS, Manoel A. S. *Logística*. Aula ministrada durante o curso de MBA – FGV em fevereiro de 2000.

<sup>98</sup> NOVAES, Antonio Galvão N., *Logística aplicada: suprimento e distribuição física*. 2. ed. São Paulo : Pioneira, 1994.

As atividades de transporte, estoques e comunicações iniciaram-se antes mesmo da existência de um comércio ativo entre regiões vizinhas, atualmente, é condição necessária para que as empresas possam abastecer seus consumidores com os bens e serviços que eles desejam.

A interação entre logística e *marketing* tende a uma competição natural, enquanto as idéias do *marketing* são mais abstratas, a logística trata de problemas mais concretos (estoques, frota, prazos de entrega, etc.).

No momento em que se buscam o aumento da qualidade, dos níveis de produtividade e a redução de custos, é necessário admitir que uma perfeita coordenação de todas as atividades logísticas tende a obter ganhos substanciais nos custos de uma empresa.<sup>99</sup>

Ballou<sup>100</sup> cita que essa tendência de demanda por qualidade ocorreu em quase todas as indústrias, ocasionando um aumento na variedade de produtos, o que significa maiores custos de manutenção e estoques. Quando um produto é substituído por três para atender à mesma demanda, o nível de estoque para todos os produtos pode aumentar em até 60%.

---

<sup>99</sup> BALLOU, Ronald H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo : Atlas, 1993.

<sup>100</sup> BALLOU, Ronald H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo : Atlas, 1993.

Se antes as mercadorias eram estocadas no fundo da loja, esses padrões começam a mudar, dada a importância de suprir, em menor tempo possível, as centrais de distribuição, a evolução dos mercados e a crescente competição da eficiência.


Com o ingresso do computador nas empresas, conjuntamente ao uso de modelagem matemática, os problemas logísticos tornaram-se de extremo interesse. Podia-se estar mais próximo dos problemas como localizar depósitos, alocar clientes a depósitos, controlar estoques em múltiplos locais e roteirizar e programar veículos.

O autor destaca que a maioria das empresas vê a logística como uma maneira de reduzir custos, e isso é uma realidade no mundo inteiro. Entretanto algumas começam a utilizar o sistema de distribuição como fonte de vantagem competitiva.

A logística envolve desde os fornecedores primários até os clientes. Pode-se afirmar que tudo que envolva movimentação é logística: transporte, distribuição, produção, abastecimento, lançamento de novo produto e mudança de embalagem.

A essência da logística está em ajudar e gerenciar o planejamento da demanda e da produção, interligando a capacidade de planejamento e produção com a do cliente de forma que este não fique sem o produto, que deve ser entregue em tempo hábil e condições apropriadas ou o que se chama de Cadeia de Abastecimento (*Supply Chain*).

Dada a importância da logística, a vantagem competitiva não depende mais somente do produto ou da empresa, levando a concluir que ela sempre foi e continuará sendo fundamental para qualquer empresa.



Porém, é necessário enfatizar que, nesse processo de globalização da economia, no qual o preço e a qualidade tendem a se igualar, o diferencial tão procurado e pesquisado que influenciará no produto final está exatamente nos processos de logística. Não valendo apenas a qualidade do produto, mas também a forma como ele é apresentado, por meio da embalagem, prazo e outras questões.

Novaes<sup>101</sup> destaca que, devido à grande competitividade no mercado em todos os segmentos da economia cada vez mais crescente, algumas questões tornam-se fator primordial para as empresas, entre elas, a distribuição e colocação dos produtos nas prateleiras, aliada à qualidade dos serviços sempre tendo como objetivo atender aos desejos e necessidades do cliente.

Dada essa evolução, a logística torna-se fator-chave para a sobrevivência das empresas no mercado.

Pace<sup>102</sup> entende que dois elementos constituem-se peças fundamentais para se atingir uma diferenciação na vantagem competitiva: vantagem de custo e vantagem de valor.

Segundo o autor, a obtenção desses objetivos leva a crer que a administração da logística permitirá sobrevivência a essas empresas, pois, ao reduzir custo, pode-se oferecer produtos com melhores preços ao mercado.

---

<sup>101</sup>NOVAES, Antonio Galvão N., *Logística aplicada: suprimento e distribuição física*. 2. ed. São Paulo : Pioneira, 1994.

<sup>102</sup>PACE, Marco. Competividade-logística. Revista Intermanagers, São Paulo, n.21, p.101, jul./2000.



Como o cliente se orienta pelo valor, o produto estará ao seu dispor no momento certo, tornando o resultado final satisfatório.

O valor, como abordado no Capítulo III, pode ser oferecido de duas formas ao cliente: por meio de benefícios intrínsecos, como características físicas e desempenho (adequação das funções, facilidade de uso, qualidade/durabilidade, etc.), e de benefícios intangíveis, como serviço (disponibilidade, atendimento, etc.), imagem da marca e da empresa e outros.<sup>103</sup>

Para começar a direcionar as estratégias de logística em um negócio, é necessário observar esses aspectos básicos de posicionamento.

Quando se trata de empresas virtuais e não virtuais, a principal diferença nos métodos logísticos consistirá no processo de roteirização de pedidos.

Parte-se do princípio de que a principal finalidade de qualquer sistema logístico é a satisfação do cliente, devendo todas as pessoas na organização ter o serviço ao cliente como meta.

A variação das ferramentas empregadas na implementação de processos logísticos é imensa, mas o importante é que elas atendam, de maneira personalizada, e com agilidade, as necessidades diferentes de serviços.



---

<sup>103</sup> PACE, Marco. Competividade-logística. Revista Intermanagers, São Paulo, n.21, p.101, jul./2000.

O método utilizado estará proporcionalmente integrado ao tipo de cliente que se quer alcançar.

Atualmente, grandes empresas de logística têm sido abertas, pois elas estão apostando no segmento de logística focada no crescimento do comércio pela Internet. Esse interesse dos investidores pela rede é despertado pela logística, uma vez que ela viabiliza a entrega dos produtos movimentados pelo comércio eletrônico (*e-commerce*).

### **5.3 Orientação para o cliente**

Pace<sup>104</sup> destaca que a logística orientada para o cliente permite conquistar vantagens competitivas, concentrando o foco cuidadosamente na proposta logística de valor e cultivando relacionamentos lucrativos com o cliente, indo além da diferenciação de produtos e chegando à diferenciação de serviços.

Segundo o autor, nos últimos anos, tem havido uma explosão na variedade de produtos oferecidos aos clientes, seja nas cores, estilos, funcionalidade, etc. Considerando que as cadeias de suprimento de uma empresa não atendam às necessidades dos clientes, torna-se essa cadeia complexa demais.

Essa complexidade é um dos motivos pelos quais os gerentes não conseguem realmente adaptar as cadeias de suprimentos, para atender às várias necessidades dos clientes. Mas a maneira de pensar constitui-se também uma barreira ao progresso. A

---

<sup>104</sup>PACE, Marco. Competividade-logística. Revista Intermanagers, São Paulo, n.21, p.101, jul./2000.

logística é vista, geralmente, como um centro de custos, e não como um processo impulsionado pelo cliente.

O sucesso da logística é medido, primeiramente, em função dos orçamentos. O serviço ao consumidor é acompanhado apenas em níveis básicos, tais como média de disponibilidade de produtos e média de tempo de produção.<sup>105</sup>

Novaes destaca que as empresas que adotam as melhores práticas vão além das formas tradicionais de pensar e aprendem a usar a cadeia de suprimentos como uma ferramenta poderosa para dar aos clientes mais valor.

Ele declara que a abordagem de serviço centrada no cliente incorpora três elementos estratégicos:

- Concentração nos clientes tecnicamente sofisticados, que oferecem grandes margens de lucro;
- Atendimento das necessidades do cliente com elaboração de uma cadeia de suprimentos sob medida;
- Desenvolvimento uma cadeia de suprimentos que permita a entrega rápida e direta de produtos criados especialmente para os clientes, a um preço muito baixo.

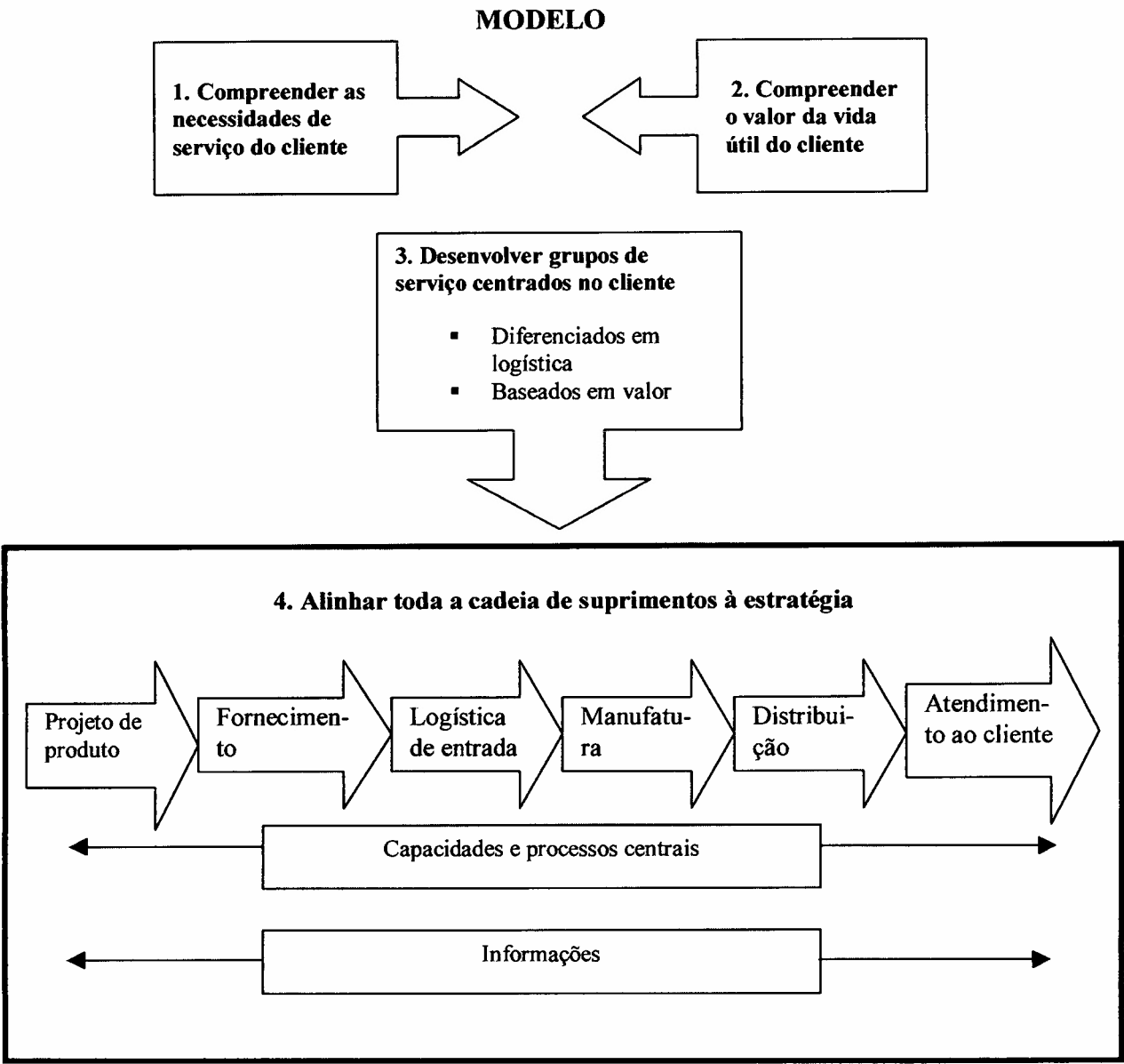
---

<sup>105</sup>NOVAES, Antonio Galvão N., *Logística aplicada: suprimento e distribuição física*. 2. ed. São Paulo : Pioneira, 1994.

A estrutura que pode ajudar os gerentes a desenvolver uma logística voltada para o cliente em uma série de estratégias pode cumprir a meta estabelecida. O fluxograma a seguir proporciona a visualização dessa estrutura onde o cliente é o alvo da observação.

Por meio das quatro etapas do fluxograma, verificam-se a importância das necessidades do cliente, a investigação de sua vida útil, se há possibilidade de atendimento e integração do produto/cliente e o alinhamento de toda a cadeia de suprimento em sintonia perfeita.

Figura 1: Modelo de Logística Voltado para o Cliente <sup>106</sup>



Neste momento, a função de logística pode, dessa forma, ser incorporada à tabela.

**Figura 6: Fatores Predominantes de Competitividade (Logística) no Tempo**

<b>Década</b> <b>Fatores</b>	<b>60</b>	<b>70</b>	<b>80</b>	<b>90</b>	<b>Atual/Futuro</b>
<b>Indústria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Intensificação da produção</li> <li>. Produção em massa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Produção em massa</li> <li>. Apelo ao consumo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Estagnação de produção</li> <li>. Produção enxuta</li> <li>. <i>Downsizing</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Customização</li> <li>. Foco na demanda</li> <li>. Inovação em face das novas exigências do consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Novo perfil de produção por meio da exploração das capacidades internas e externas</li> </ul>
<b>Competição/Competitividade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Baixa concorrência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Baixa concorrência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Aumento da lucratividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Absorção das tendências</li> <li>. <i>Clusters</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Global</li> <li>. Valor futuro</li> <li>. Alta velocidade evolutiva</li> </ul>
<b>Valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Processo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Cadeia de Valor</li> <li>. Coordenação das atividades localizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Satisfação dos Clientes</li> <li>. Pacote de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. <i>Value Network</i></li> <li>. Qualidade do atendimento</li> <li>. Criação do valor para todos</li> </ul>
<b>Produção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Produtividade e eficiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Início da manufatura como arma competitiva</li> <li>. Produção sem defeitos</li> <li>. Inovação em processos.</li> <li>. Confiabilidade em suprimentos</li> <li>. <i>Just in Time</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Nova percepção do papel da função produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Adaptação à nova realidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Qualidade</li> <li>. Velocidade</li> <li>. Confiabilidade</li> <li>. Flexibilidade</li> <li>. Custo</li> </ul>
<b>Logística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Nível primário (estratégia militar)</li> <li>. Introdução dos conceitos de Logística Empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Distribuição dos suprimentos</li> <li>. Consolidação dos conceitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Administração dos estoques</li> <li>. Desenvolvimento revolucionário da logística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Operador logístico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Integração: administração de materiais/distribuição física e <i>Supply Chain Management</i></li> <li>. Roteirização de pedidos (virtual)</li> </ul>

<sup>106</sup> BOVET, David M. Logística orientada para o cliente. *HSM Management*, São Paulo, n. 18, p. 121, jan./fev./2000.

## CAPÍTULO VI

### Qualidade

#### 6.1 Histórico

Muito embora a função qualidade tenha evoluído em todas as regiões e países no mundo, com sua particularidade em cada um deles, é notório que dois destes países têm importância fundamental em todo esse processo evolutivo: Estados Unidos e Japão. Em vista disso, a abordagem dessa função será fundamentada nos acontecimentos desses dois importantes pólos geradores e aplicadores dos conceitos envolvidos.

Kotler<sup>107</sup> cita que a qualidade é entendida como ausência de erros, isto é, não cometer erros na conformação dos produtos. Produtos livres de erros significam processos livres de erros.

Segundo o autor, o conceito de qualidade foi primeiramente associado à definição de conformidade às especificações. Posteriormente, o conceito evoluiu para a visão de satisfação do cliente e, nesse ínterim, passou por diversas fases. Contudo, para se entender mais do processo evolutivo, é necessário que seja abordado um pouco mais sobre qualidade a partir da Segunda Guerra Mundial.

---

<sup>107</sup>KOTLER, Philip. Como criar, conquistar e dominar mercados. *HSM Management*, São Paulo, n.15, p. 70, maio/jun./1999.

Juran<sup>108</sup> esclarece que, durante a Segunda Guerra Mundial, a indústria norte-americana deparou-se com o acréscimo de enorme quantidade de produtos militares, muitos dos quais faziam uso de tecnologia nova e moderna. Contudo o sistema básico de gerenciamento da qualidade permaneceu inalterado.

Isso queria dizer que cada função desempenhava sua responsabilidade e entregava o resultado para a função seguinte. No final, inspeção e testes separavam o produto bom do produto ruim.

O autor revela que os clientes militares tinham sua qualidade garantida amplamente pela adição de inspeção e teste especialmente feitos por subcontratados. Foi naquela época que os planos de amostragem surgiram, devido à grande dificuldade encontrada com inspeção massiva.

Essa dificuldade estava relacionada com expansão de forças de inspeção, problemas com recrutamento, treinamento, etc.<sup>109</sup>

Naquele período, segundo o autor, uma parte da estratégia, durante a Segunda Guerra Mundial, foi interromper a fabricação de muitos produtos civis: automóveis, eletrodomésticos, produtos de entretenimento, etc. Uma queda massiva de produtos desenvolvidos levava a um alto crescimento da força de compras. Levou o restante da década (a de 40) para a oferta se equiparar com a demanda. Nesse ínterim, as indústrias manufatureiras deram alta prioridade ao cumprimento de prazos de entrega, e, assim, a

---

<sup>108</sup> JURAN, J. M. *Juran's quality control handbook*. 4. ed. New York : McGraw-Hill, 1988

<sup>109</sup> JURAN, J. M. *A history of managing for quality*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press, 1995.

qualidade do produto caiu (vale ressaltar que a qualidade do produto sempre cai durante desabastecimento). Entretanto o hábito de priorizar prazos de entrega persistiram muito tempo após a crise de desabastecimento ter sido superada.

Finalmente, Juran<sup>110</sup> declara que, como a qualidade declinou significativamente, a liderança para a qualidade tornara-se vaga e confusa, levando o *chief executive* a liderar o processo de gerenciamento para a qualidade, o que afastou, definitivamente, a alta gerência desse processo.

Enquanto isso, no Japão, de acordo com Juran<sup>111</sup>, os anos de 1945 a 1950, coincidindo com a ocupação do país pelas forças aliadas, podem ser considerados como a era da completa introdução do *Statistical Quality Control* (SQC) ou Controle Estatístico de Qualidade, diferentemente de tentativas feitas da introdução desse conceito pré-guerra.

## 6.2 A evolução

Até a metade dos anos 50, controle de qualidade no Japão era controle estatístico de qualidade, consistindo da criação de cartas de controle, do acúmulo de registro e da melhoria da qualidade mediante o uso de análise de resultados. As principais indústrias nas quais o SQC foi introduzido foram as de comunicações elétricas e de processo, tais como farmacêuticas, químicas e de aço.<sup>112</sup>

---

<sup>110</sup> JURAN, J. M. *Juran's quality control handbook*. 4. ed. New York : McGraw-Hill, 1988

<sup>111</sup> JURAN, J. M. *A history of managing for quality*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press, 1995.

<sup>112</sup> ISHIKAWA, K. *Quality control in Japan*. Tokyo : 3 A Corporation, 1958

Conceitos difundidos por Deming<sup>113</sup>, gráficos de controle estatístico de processo e ciclo PDCA (planejamento, execução, controle e tomada de ação) que não receberam créditos em seu país de origem (Estados Unidos), estavam sendo bastante utilizados no Japão.

Foi nessa época que Juran fez suas aparições no Japão para participar de seminários e tentar ajudar os japoneses a resolver os problemas de qualidade existentes que se baseavam, em sua maioria, na falta de entusiasmo para o controle de qualidade <sup>114</sup>.

Juran teria conseguido, a partir de então, criar a consciência para a qualidade que não tinha conseguido, também, em seu país de origem. No começo dos anos 60, as companhias japonesas instituíram o que foi chamado de *company-wide quality control* como uma maneira de desenvolver o nível de qualidade necessário para competir com o fluxo de produtos estrangeiros que adentrava no país. Esse conceito foi o marco para o entendimento, já na década de 80, para os norte-americanos do que foi chamado de Gerenciamento Total da Qualidade ou *Total Quality Management (TQM)*.

Quando Juran retornou ao Japão em meados da década de 60 ele ficou impressionado com a aplicação exaustiva que os japoneses faziam do “Círculo de Controle de Qualidade” e, dessa forma, em sua obra,<sup>115</sup> cita textualmente:

---

<sup>113</sup> DEMING, W.E. *Total quality control*. Tokyo : JUSE, 1975.

<sup>114</sup> JURAN, J. M. *A history of managing for quality*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press, 1995.

<sup>115</sup> JURAN, J. M. *The QC circle phenomeno*: Industrial Quality Control. New York : McGraw-Hill, 1967.

“The Japanese are headed for world quality leadership and will attain it in the next two decades because nobody else is moving there at the same pace.” (“Os Japoneses estão na vanguarda da liderança em qualidade no mundo e permanecerão nela nas duas próximas décadas porque ninguém mais está se movendo nessa direção no mesmo passo”).

Enquanto o Japão caminhava a passos largos no que dizia respeito à melhoria da qualidade, durante os anos 60 e 70, segundo Juran<sup>116</sup>, o crescimento da crise da qualidade tornava-se evidente em solo norte-americano, com alta preocupação dos gestores nas empresas. Alguns gerentes reconheciam que a melhor resposta a um desafio competitivo era se tornar mais competitivo.

Assim, após a Segunda Guerra Mundial, segundo o autor, os japoneses tornaram-se os líderes mundiais em qualidade, focando-se em melhoria da qualidade e prevenção de defeitos mais do que inspeção. Os produtos japoneses favoreceram os consumidores norte-americanos, mas danificaram outras partes da economia. As consequências nas companhias norte-americanas foram, por várias décadas, a ineficiência muito devido à falta de liderança da alta administração, bem como sua ignorância em gerenciar a qualidade.

O autor revela que, durante os anos 80, a grande maioria das empresas norte-americana empreendeu iniciativas para lidar com a crise da qualidade. Essas iniciativas

---

<sup>116</sup> JURAN, J. M. *A history of managing for quality*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press, 1995.

foram largamente focadas em três estratégias: incitação, melhoria da qualidade (projeto a projeto) e controle estatístico do processo.

A incitação estava diretamente relacionada com o encorajamento das forças de trabalho a não cometerem falhas – *Do it right the first time*, ou seja, fazer certo a primeira vez. Essa simples abordagem era persuasiva àqueles gerentes que, naquele momento, acreditavam que a causa primária dos problemas de suas empresas era a desatenção e indiferença da força de trabalho. Mesmo tendo sido abandonado posteriormente, quando se verificou que a origem dos problemas de qualidade estava, de fato, em processos tecnológicos e gerenciais, esse *slogan* gerou muito divisionismo.

A melhoria da qualidade projeto a projeto estava diretamente ligada a se fazer melhorias em projetos individualmente, e não tentar alterações em todos os projetos existentes no complexo industrial. Esse enfoque foi o que deu origem ao que se conhece hoje como “melhoria contínua da qualidade”.

O controle estatístico do processo consiste na larga aplicação de técnicas estatísticas para controlar o processo, que tem nos operadores seu foco central de controle, monitoramento e tomada de decisão. Depende de um extenso treinamento, especialmente em matemática e estatística básica para os funcionários. Sua aplicação depende muito mais da compreensão de sua utilidade do que de sua dificuldade.

Todo esse processo de tomada de decisão resultava também em recomendações e demandava, portanto, segundo Feigenbaum<sup>117</sup> estruturas de tomada de decisão. Como o trabalho era feito, basicamente “no chão de fábrica”, e estes funcionários não podiam abraçar os grandes problemas de qualidade como do gerenciamento de negócios, a adoção de um novo conceito da qualidade emergia: o Controle de Qualidade Total.

Segundo Feigenbaum, somente quando as empresas começaram a desenvolver redes de operação e tomada de decisão para a qualidade do produto que eram efetivas para as ações dos problemas de qualidade, elas obtiveram resultados melhores na qualidade e diminuição de custos.

Esse modelo, segundo o autor, tornou possível revisar projetos regularmente, mais do que ocasionalmente, analisar resultados de processo, tomar ações de controle na fabricação ou na fonte de fornecimento e, finalmente, parar a produção quando necessário.

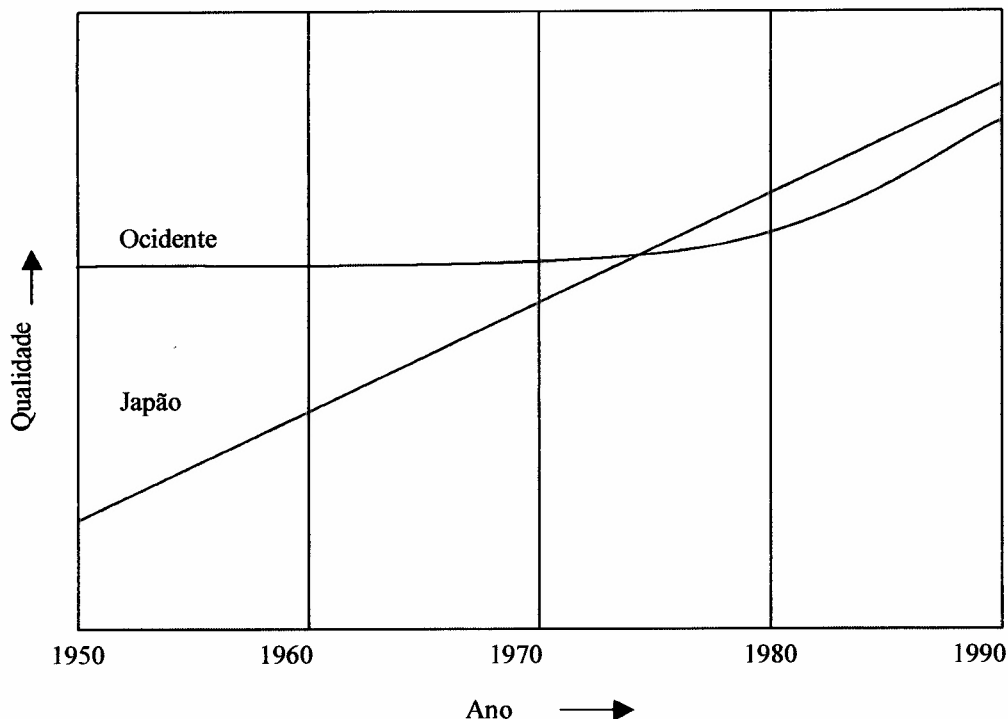
Feigenbaum<sup>118</sup> finaliza esclarecendo que o Controle de Qualidade Total tornou-se a fundação para a evolução na década de 80.

Para resumir a evolução durante essas décadas, é possível visualizar, graficamente, pela figura a seguir, o que foi percorrido até agora.

---

<sup>117</sup> FEIGENBAUM, A.V. *Total Quality Control*. New York : McGraw-Hill, 1983.

<sup>118</sup> FEIGENBAUM, A.V. *Total Quality Control*. New York : McGraw-Hill, 1983.

**Figura 2: Evolução da Qualidade – Japão x Ocidente**

Fonte: J. M. Juran

É importante que se entenda a distinção entre qualidade e qualidade total. Enquanto o conceito de qualidade relaciona-se mais enfaticamente à satisfação do cliente, ou melhor, eficiência e eficácia no relacionamento com o cliente, o conceito de qualidade total expande a necessidade de se ter eficácia e eficiência no relacionamento de todos os elementos que compõem o modelo da empresa inserida em um contexto mais amplo.<sup>119</sup>

Rocha<sup>120</sup> declara, então, que dessa forma o TQC, cuja versão para o português seria Controle Total da Qualidade, pode ser definido como um conjunto de atividades,

<sup>119</sup> ROCHA, Ângela da, CHRISTENSEN, Carl. *Marketing: Teoria e prática no Brasil*. São Paulo : ed. Atlas, 1990

<sup>120</sup> ROCHA, Ângela da, CHRISTENSEN, Carl. *Marketing: Teoria e prática no Brasil*, São Paulo, Ed. Atlas, 1990.

envolvendo toda a empresa, que tem como objetivo assegurar o resultado final do empreendimento.

O TQM, cuja versão para o português seria Gerenciamento ou Gestão da Qualidade Total, compreende o gerenciamento das relações entre todos os envolvidos com a existência da empresa, não se restringindo somente ao relacionamento com o cliente.

Prahalad e Hammel<sup>121</sup> enfatizam esse conceito e revelam que o TQM também visa produzir segundo, especificações bem definidas, com zero-defeito. Isso cria um forte ciclo de melhoria contínua, aumentando a produção, a satisfação do cliente e os lucros, ampliando, também, a confiabilidade do produto e a vantagem competitiva.

O Brasil recebia pouca influência dessa evolução, especialmente pelo tipo de economia e mercados que eram característicos por aqui. No entanto, como já relatado nos capítulos anteriores, especialmente a abertura de mercados trouxe ao nosso país a necessidade de se tornar competitivo também em qualidade, e as distâncias começaram a diminuir a partir dos anos 80.

---

<sup>121</sup> PRAHALAD, C. K.; HAMMEL, G. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

### 6.3 Qualidade como posicionamento estratégico

Kotler<sup>122</sup> entende que, paralelamente a essa evolução do conceito de qualidade, surgiu a visão de que o mesmo era fundamental no posicionamento estratégico da empresa perante o mercado.

Pouco tempo depois, percebeu-se que o planejamento estratégico das empresas enfatizando a qualidade não era suficiente para seu sucesso. O conceito de satisfação do cliente que surgira na década de 70 foi, assim, estendido para outras entidades envolvidas com as atividades da empresa.

Segundo o autor, a qualidade tem um grande poder de motivação. Um alto nível de desempenho de qualidade interna assegura produtos livres de erros para os consumidores e melhora outros aspectos do desempenho interno, tais como velocidade, confiabilidade e custos.

Essa idéia é também compartilhada por Garvin<sup>123</sup> que esclarece que não havia nada nos princípios de qualidade que dissuadissem os administradores norte-americanos da idéia de que qualidade era meramente algo que poderia ser danoso à empresa caso fosse ignorado e de que a qualidade adicional era assunto dos projetistas.

---

<sup>122</sup> KOTLER, Philip. Como criar, conquistar e dominar mercados. *HSM Management*, São Paulo, n.15, p. 70, maio/jun./1999.

<sup>123</sup> GARVIN, David A. *Competindo nas oito dimensões da qualidade*. São Paulo : Makron Books, 1987.

Além de entender que alta qualidade significava ser capaz de satisfazer os clientes, e não apenas protegê-los de aborrecimentos, Garvin citava também que qualidade deveria ser discutida na empresa como estratégia e, somente depois, se poderia definir os nichos de qualidade em que se deveria competir.

Nesse contexto, surgia, então, no final da década de 80, e, mais claramente na de 90, o que Garvin<sup>124</sup> propunha ser as oito dimensões críticas ou categorias da qualidade e que serviriam de estrutura para análise estratégica: *performance*, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, serviço, estética e qualidade percebida.

Resumidamente, essas dimensões, segundo o autor, podem ser definidas como:

- *Performance*: refere-se à característica operacional básica de um produto (nos automóveis, pode-se citar aceleração, dirigibilidade, velocidade, etc.).
- Características: quase sempre um aspecto secundário da *performance*. São aspectos apelativos de produto ou serviço, ou seja, aqueles aspectos que suplementam seu funcionamento básico.
- Confiabilidade: reflete a probabilidade de mau funcionamento ou falha de um produto dentro de um período de tempo especificado.
- Conformidade: o grau em que o projeto de um produto e suas características operacionais satisfazem os padrões estabelecidos. Esta é a dimensão que mais tem relação com as formas tradicionais de abordagens da qualidade que tiveram entre seus pioneiros especialistas como Juran.

---

<sup>124</sup> GARVIN, David A. *Competindo nas oito dimensões da qualidade*. São Paulo : Makron Books, 1987.

- **Durabilidade:** o ciclo de vida do produto, medido pela sua durabilidade, é, ao mesmo tempo, uma dimensão econômica e uma dimensão técnica. Tecnicamente, pode ser definida como a quantidade de uso que alguém pode obter de um produto antes que ele se deteriore. Economicamente, é aquela em que os consumidores têm de ponderar o custo esperado de futuros reparos, tanto em termos de dinheiro como de inconveniência pessoal, em relação ao investimento e ao custo operacional de um modelo mais novo e confiável.
- **Serviço:** é a velocidade, cortesia, competência e desembaraço quanto ao serviço de reparo. Nesse caso, é possível que os clientes permaneçam insatisfeitos mesmo após a execução do reparo, tornando o modo pelo qual as queixas são tratadas importante para a reputação da qualidade e do serviço de uma empresa.
- **Estética:** é o aspecto visual, sonoro, degustativo ou olfativo de um produto. É, claramente, uma questão de julgamento pessoal e um reflexo da preferência individual.
- **Qualidade Percebida:** consumidores nem sempre possuem informações completas sobre os atributos de um determinado produto ou serviço; avaliações indiretas poderão ser sua única base para poder comparar produtos.

Ele explica, também, que um produto ou serviço pode ter uma alta classificação numa determinada característica e uma baixa em outra e que uma melhoria de uma dimensão, eventualmente poderá somente ser conseguida à custa de uma outra dimensão.

É, precisamente, tal atuação recíproca que torna possível a administração estratégica da qualidade. Ele finaliza esclarecendo que o desafio para os administradores está em poder competir com as dimensões selecionadas.

Além disso, Kotler<sup>125</sup> destaca que a qualidade pode ser objeto de discussão sob a ótica de sua definição enquanto estratégia de uma empresa: se qualidade é um atributo imposto como superioridade desse produto em relação a outro ou como julgamento que o cliente pode fazer.

O autor ressalta que, em uma ocorrência em que pode passar despercebido pelo cliente, o produto, que recebeu toda modernidade e todos os atributos qualitativo em sua composição, ficará fadado ao fracasso.

Braga<sup>126</sup> declara que, quando se pensa em qualidade ou se quer encontrar mecanismos para se chegar ao desejado, deve-se levar em consideração e reconhecer a importância do fator humano nesse processo e, para isso, deve-se oferecer métodos concretos para seu desenvolvimento. Se analisarmos que toda mudança em uma organização depende das pessoas que a compõe, então estas são o ponto de partida de qualquer desenvolvimento.

---

<sup>125</sup> KOTLER, Philip. Como criar, conquistar e dominar mercados. *HSM Management*, São Paulo, n.15, p. 70, maio/jun./1999.

<sup>126</sup> BRAGA, Elizabeth Maria de Pinho. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro : Campus, 1989.

Elas constituem o princípio básico para que seja demonstrada a qualidade ao cliente, assim, é possível, então, fechar o círculo em que os resultados em conjunto da qualidade do produto e do serviço estariam aliados à qualidade das pessoas que estariam diretamente ligadas a esses produtos e serviços.

A autora ainda que, ao expandir seus negócios a partir de uma marca já consagrada no mercado, o cuidado com a qualidade é de extrema importância, sendo necessário manter rígidos padrões de qualidade para que o cliente leve para casa um produto com o mesmo nível de acabamento dos concorrentes.

A ampliação da linha de produtos ou a agregação à marca, dependendo do ramo de negócios, muitas vezes, pode levar à depreciação da marca ou a atender as brechas existentes no cotidiano dos clientes.

Ao optar por ampliar a lista de produtos com a marca, no entanto, o empresário deve estar atento a alguns detalhes para que seu produto não acabe depreciado no mercado.

Continuar a atender ao mesmo perfil de consumidores que já vinha fazendo parte do público alvo, e só iniciar a produção de artigos que agreguem a mesma qualidade já encontrada na linha principal de vendas são estratégias imprescindíveis.

A consideração desse conceito de que qualidade é assunto estratégico também, associado a essas considerações de dimensões da qualidade, tem levado os consumidores a terem suas expectativas pelo menos minimamente atendidas e, atualmente, isso é

facilmente perceptível com a verificação da adoção de sistemas de gestão da qualidade amplamente utilizados nas empresas.

Gianesi e Corrêa<sup>127</sup> realçam essa realidade atual esclarecendo que a importância de bem gerenciar expectativas dos clientes e os fatores internos e externos que condicionam a formação dessas expectativas (muitos deles ligados às dimensões da qualidade) é o ponto fundamental para alcançar alto desempenho nos aspectos que importam aos clientes.

#### 6.4 O futuro

Não há dúvidas de que, como já abordado anteriormente, hoje em dia, qualidade e custos já são considerados como pré-requisitos para que uma empresa se estabeleça e consiga participar do mercado, especialmente após o amplo processo de globalização do qual somos vítimas, contudo é possível ainda se aproveitar do melhor existente entre elas. Quando se pensa que somente o trabalho nesse desnivelamento existente, associado a grandes fusões observadas, será o que resta em termos de qualidade, depara-se com uma outra manifestação que, no futuro, pode, certamente, vir a ser entendida como um marco temporal para um enorme salto em direção à perfeição: Seis Sigmas.

Pyzdek<sup>128</sup> define Seis Sigmas como sendo uma metodologia para eliminação de defeitos cuja abordagem é disciplinada, fortemente baseada em dados (*data driven*) e aplicada em qualquer processo – da manufatura ao transacional e do produto ao serviço.

<sup>127</sup> GIANESI, Irineu G. N. CORRÊA, H. L. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo : Atlas, 1994.

<sup>128</sup> PYZDEK, Thomas. *The six sigma handbook: a complete guide for greenbelts, blackbelts, and managers at all levels*. New York : McGraw-Hill, 2001.

O autor esclarece que a representação estatística do Seis Sigmas descreve quantitativamente como um processo está se comportando. Para alcançar o Seis Sigmas, um processo não deve produzir mais do que 3.4 defeitos milhão. Um defeito no processo de Seis Sigmas é definido como “nada fora” das especificações do cliente.

Ainda nessa obra, Pyzdek<sup>129</sup>, relata que o objetivo fundamental da metodologia Seis Sigmas é a implementação de uma estratégia baseada em medições, e que está focada em melhoria de processo e redução de variação por meio da aplicação de projetos de melhoria. Isso é conseguido por meio do uso de duas sub-metodologias: DMAIC e DMADV.

O processo DMAIC, cuja sigla provém das palavras *define, measure, analyze, improve* e *control* (definir, medir, analisar, melhorar e controlar), é um sistema de melhorias aplicado em processos já existentes cujo comportamento se encontra abaixo das especificações e é baseado em melhoria incremental.

O processo DMADV, cuja sigla provém das palavras *define, measure, analyze, design* e *verify* (definir, medir, analisar, desenhar ou projetar e verificar), é um sistema de melhorias utilizado para desenvolver novos processos ou produtos ao nível de qualidade Seis Sigmas. Pode também ser utilizado em processo já existentes que necessitem mais do que melhorias incrementais.

---

<sup>129</sup> PYZDEK, Thomas. *The six sigma handbook: a complete guide for greenbelts, blackbelts, and managers at all levels*. New York : McGraw-Hill, 2001.

Gary Cone<sup>130</sup>, o criador do conceito de Seis Sigmas, destaca que ele difere da reengenharia e do Controle de Qualidade Total, uma vez que o foco do Seis Sigmas é a implementação. Treinamento sem aplicação imediata é pouco eficiente. O ciclo de treinamento envolve treinamento, planejamento, aplicação (com apoio especializado) e revisão. A chave de diferenciação aqui é a aplicação com apoio especializado.

O autor relata que toda pessoa em treinamento precisa de um projeto sustentado pela direção para suas aulas. Toda participante precisa de um ganho de negócios, notado como resultado do processo.

As idéias e métodos do CTQ e da reengenharia, segundo o autor, estão incorporados ao Seis Sigma. As ferramentas básicas de qualidade são ensinadas (e o aplicativo requerido). As ferramentas de reengenharia são ensinadas e sua aplicação esperada, se necessária. Existem duas mudanças quanto à abordagem típica da reengenharia. Primeiro, a maior parte dos processos de reengenharia vinha sendo comandada por pessoas que não estão no comando do processo, e insiste-se no fato de que o processo é alterado por aqueles que efetivamente fazem o trabalho do dia-a-dia. Segundo, a reengenharia normalmente significa perdas de emprego imediatas. Nesse caso, não é permitido que pessoas sejam demitidas como resultado direto de um projeto Seis Sigmas.

A administração é incentivada a fazer quaisquer cortes de funcionários antes de começar o Seis Sigmas, e qualquer eficiência conquistada devido ao Seis Sigmas resultará ou em redefinições de trabalho ou reduções por atrito. As pessoas que conhecem melhor os processos são as mais bem preparadas para melhorá-los. Não se obtém a participação delas

---

<sup>130</sup> CONE, Gary. Seis sigmas. *HSM Management*, São Paulo, n.21, p. 45, jul./ago./2000.

se temerem demissões (o ponto número 8, dos 14 pontos de melhoria contínua de Deming - Elimine o medo. Grandes perdas econômicas são, em geral, associadas ao medo, quando os funcionários temem fazer perguntas ou expressar opiniões. Um trabalhador seguro de si vai informar sobre equipamento defeituoso, pedirá esclarecimentos e indicará condições que prejudicam a qualidade e a produção).

O autor revela que o nome Seis Sigmas pode ser uma moda passageira, mas as ferramentas e objetivos do programa não mudarão. Ele não consegue imaginar um momento em que as empresas não precisem melhorar seus produtos (uma combinação de projeto e processo de entrega de valor), barateá-los (uma combinação de qualidade e velocidade) e oferecê-los de maneira mais rápida (também uma combinação de qualidade e velocidade). Se forem estudadas as ferramentas do Seis Sigmas e *Lean*, será percebido que elas tratam dessas necessidades. Elas sempre serão chamadas Seis Sigma e *Lean*? No começo, o *Lean* era conhecido como *Just in Time*, e, a seguir, como Administração do Ciclo de Tempo; agora, há um progresso que tende a englobar as ferramentas do *Lean* em algo chamado Administração da Cadeia de Suprimentos.

Gary Cone finaliza profetizando que acredita que o Seis Sigmas vai ser a forma pela qual os Estados Unidos e a Europa falarão de qualidade durante os próximos 20 anos.

Kotler<sup>131</sup>, contudo, sinaliza ainda cético, afirmando que algumas empresas são reconhecidas como de maior qualidade, como a Motorola, quando alardeia sua qualidade “Seis Sigmas”. Mas será que os clientes que precisam desse nível de qualidade existem em

---

<sup>131</sup> KOTLER, Philip. Como criar, conquistar e dominar mercados. *HSM Management*, São Paulo, n.15, p. 70, maio/jun./1999.

número suficiente? E quais foram os custos da Motorola para atingir a qualidade “Seis-Sigma”? É provável que chegar ao nível mais alto de qualidade envolva um custo excessivo.

Com isso, é possível, desse modo, incorporar a função qualidade à tabela, obtendo a seguinte figura:

**Tabela 7: Fatores Predominantes de Competitividade (Qualidade) no Tempo**

Década Fatores	60	70	80	90	Atual/Futuro
<b>Indústria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Intensificação da produção</li> <li>. Produção em massa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Produção em massa</li> <li>. Apelo ao consumo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Estagnação de produção</li> <li>. Produção enxuta</li> <li>. <i>Downsizing</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Customização</li> <li>. Foco na demanda</li> <li>. Inovação em face das novas exigências do consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Novo perfil de produção por meio da exploração das capacidades internas e externas</li> </ul>
<b>Competição/ Competitividade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Baixa concorrência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Baixa concorrência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Aumento da lucratividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Absorção das tendências</li> <li>. <i>Clusters</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Global</li> <li>. Valor futuro</li> <li>. Alta velocidade evolutiva</li> </ul>
<b>Valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Processo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Cadeia de Valor</li> <li>. Coordenação das atividades localizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Satisfação dos clientes</li> <li>. Pacote de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. <i>Value network</i></li> <li>. Qualidade do atendimento</li> <li>. Criação do valor para todos</li> </ul>
<b>Produção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Produtividade e eficiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Início da manufatura como arma competitiva</li> <li>. Produção sem defeitos</li> <li>. Inovação em processos.</li> <li>. Confiabilidade em suprimentos</li> <li>. <i>Just in Time</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Nova percepção do papel da função produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Adaptação à nova realidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Qualidade</li> <li>. Velocidade</li> <li>. Confiabilidade</li> <li>. Flexibilidade</li> <li>. Custo</li> </ul>
<b>Logística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Nível primário (estratégia militar)</li> <li>. Introdução dos conceitos de Logística Empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Distribuição dos suprimentos</li> <li>. Consolidação dos conceitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Administração dos estoques</li> <li>. Desenvolvimento revolucionário da logística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Operador logístico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Integração: administração de materiais/distribuição física e <i>Supply Chain Management</i></li> <li>. Roteirização de pedidos (virtual)</li> </ul>
<b>Qualidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. <i>S. Q. Control</i></li> <li>. <i>Company-wide QC</i></li> <li>. Círculo de Controle de Qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Melhoria da qualidade</li> <li>. Prevenção de defeitos</li> <li>. Satisfação do cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Incitação a projeto</li> <li>. CEP</li> <li>. <i>CQT/TQM</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Qualidade como posicionamento estratégico</li> <li>. Dimensões da qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Atender minimamente ou exceder às expectativas do cliente</li> <li>. Seis Sigmas</li> </ul>



## CAPÍTULO VII

### Marketing

#### 7.1 Conceitos

Cobra<sup>132</sup> conceitua o *marketing* como sendo uma expressão anglo-saxônica derivada da palavra *mercari*, do latim, que significa comércio ou ato de mercar, comercializar ou transacionar.

Existem apenas duas formas pelas quais o *marketing* ajuda a produzir o ajustamento entre oferta e demanda: oferecendo maior satisfação ao consumidor ou a mesma satisfação por menor custo. Cada organização busca o segmento da demanda que está mais bem aparelhada para atender. Para isso, precisa desfrutar de alguma vantagem competitiva diferencial.<sup>133</sup>

A transição da economia de produção para a economia de consumo processou-se, historicamente, por meio do *marketing*, surgindo como meio para incentivar a demanda por mais bens, estimulando o consumo.<sup>134</sup>

---

<sup>132</sup> COBRA, Marcos. *Marketing essencial*. São Paulo : Atlas, 1988.

<sup>133</sup> ROCHA, Ângela da, CHISTENSEN, Carl. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. São Paulo :Atlas, 1990.

<sup>134</sup> COBRA, Marcos. *Marketing essencial*. São Paulo : Atlas, 1988.



Cobra destaca que houve um tempo em que o *marketing* era algo simples. Definiam-se os grupos de consumidores-alvo, como idade e renda. Hoje, cada cliente tem atitudes, necessidades e preferências próprias, e as antigas diferenciações não ajudam muito.

## 7.2 A evolução

Para que se possa ter uma visão adequada dos conceitos básicos de *marketing*, faz-se necessário conhecer sua evolução.

Como já foi ressaltado no Capítulo I, até o advento da Revolução Industrial, os modelos de produção ocidentais eram essencialmente artesanais. Dali por diante, entretanto, segundo Cobra<sup>135</sup>, a capacidade de produzir em série ou em escala focou, principalmente, os produtos básicos.

Segundo o autor, a padronização, em que eram raras as opções, trouxe consigo hábitos de consumo novos, mais aplicados à massa, ao mercado no seu mais amplo sentido, seja ele geográfico ou demográfico.

O autor afirma que as políticas governamentais de implantação de indústrias e preservação de seu crescimento daquela época estabeleciam disputas quase que apenas entre os produtores de um país ou continente e os mercados consumidores do outro.



O foco da decisão era, então, o produto, que chegava aos mercados atendendo a demandas concentradas e já claramente definidas por alimentação, vestuário, higiene e outras assim igualmente essenciais. Assim, segundo o autor, os produtos que, antes da Revolução Industrial, eram objetos de encomendas, com ela, passaram a ser industrializados e estocados. Estudavam-se os mercados enquanto meras vias de distribuição e escoamento dos estoques.

Na metade do século XX, entretanto, notadamente até o final da Segunda Guerra Mundial, destaca Cobra<sup>136</sup>, os pensadores ocidentais começavam a produzir os primeiros ensaios objetivando compreender o consumidor e seus hábitos de consumo, mas o foco ainda era o produto e como vendê-lo mais.

Eis, então, que, na segunda metade dos anos 60, Philip Kotler, nascido em Chicago, em maio de 1931, à época, um jovem já brilhante e estudioso, dedicou-se, com afinco, a reunir, analisar, revisar, desenvolver, ampliar, sistematizar, reordenar e consolidar os fundamentos e princípios do que hoje se chama *marketing*<sup>137</sup>.

Com brilhantismo, Kotler conseguiu reunir o melhor do pensamento mercadológico, agregando a ele uma visão objetiva e clara.

Estabeleceu princípios elementares e deu sentido aos fundamentos até a época estabelecidos, trazendo demonstração objetiva ao pensamento de *marketing*. Amarrou,

---

<sup>135</sup> COBRA, Marcos. *Marketing essencial*. São Paulo : Atlas, 1988.

<sup>136</sup> COBRA, Marcos. *Marketing essencial*. São Paulo : Atlas, 1988.

<sup>137</sup> O QUE é *Competitividade*, 1999. Endereço eletrônico: <http://www.uol.com.br/livromarketing>

definitivamente, o produto à satisfação de necessidades, atribuindo a estas a prioridade em relação àquele.

Kotler<sup>138</sup>, produzia-se e promovia-se para vender, e as definições do que seria o *marketing* eram profusas e difusas. Ele, textualmente, citava:

"o *marketing* tem sido descrito por uma ou outra pessoa como uma atividade de negócios; como um grupo de atividades de negócios; como um fenômeno de comércio; como um estado de espírito; como uma função coordenadora, integradora, na definição de políticas; como um senso de propósitos dos negócios; como um processo econômico; como uma estrutura das instituições; como um processo de troca ou transferência da propriedade de produtos; como um processo de concentração, equalização e dispersão; como a criação de tempo, lugar e posse de coisas úteis; como um processo de ajustamento da demanda e da oferta, e muitas outras coisas."

Segundo Cobra<sup>139</sup>, após Kotler, e até os dias de hoje, produz-se o que o consumidor deseja para satisfazer suas necessidades, e há toda uma cultura de *marketing* estabelecida, sobre a qual se passará a discorrer.

---

<sup>138</sup> KOTLER, Philip. *A statement of marketing philosophy*. Akron : Journal of Marketing, n. 47, p. 38, nov./1965

<sup>139</sup> COBRA, Marcos. *Marketing essencial*. São Paulo : Atlas , 1988.

Cobra declara, nessa mesma obra, que os mecanismos de sobrevivência humana despertam nas pessoas estados definidos de insatisfação quando há a carência e a insatisfação que dela decorre.

Imediatamente, desperta-se, no ser humano, o desejo de suprir essa carência, e com ele, ativam-se os sentidos da iniciativa e da busca.

Nesse sentido, ele converge para o pensamento de Kotler<sup>140</sup> que revela que o ponto de partida para o estudo do *marketing* reside nas necessidades e desejos humanos. A humanidade precisa de comida, ar, água, roupa e abrigo para sobreviver. Além disso, as pessoas desejam recreação, educação e outros serviços.

E, mais ainda, ele afirma que *marketing* é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, por meio dos processos de troca. Esse conceito de satisfação do cliente, conta o autor, surgiu na década de 70 e tem sua reivindicação feita também pela função de Qualidade.

Na verdade, não importa onde tenha nascido, esse conceito foi absolutamente acolhido por ambas as áreas, cada uma dentro de seu escopo de atuação.

Já decorridas décadas desde as primeiras publicações de Kotler até os dias de hoje, e observados a magnitude e o avanço imensuráveis que pôde, desde então, alcançar o

---

<sup>140</sup> KOTLER, Philip. *Marketing*. Edição compacta. São Paulo : Atlas, 1985.

pensamento de *marketing*, decididamente por ele influenciado, pode-se atribuir a esse período a designação de Era Kotler.

Seja em mérito pela sua incansável dedicação à pesquisa, ao estudo e ao debate, seja pelo reconhecimento devido ao seu empenho pessoal em promover a difusão e o avanço do pensamento de *marketing*.

A consolidação desses conceitos ocorreu a partir da década de 80, como aponta o próprio autor.

### **7.3 Endomarketing**

Bekin<sup>141</sup> caracteriza o *endomarketing* ou *marketing* interno das organizações como sendo uma resposta adequada à globalização. Quando se pretende obter vantagens competitivas no mercado, há que se mostrar um diferencial para que esse produto encontre receptividade por parte do público que se quer alcançar. No caso do *endomarketing*, o público é o interno, as ações estão direcionadas para os funcionários.

Para Bekin, ao se formatar o público interno dentro das concepções e objetivos que se quer atingir, obviamente, estar-se-á estendendo essa prática de resultados eficientes atraindo e retendo seu público externo.

---

<sup>141</sup> BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo : Makron Books, 1995.

A motivação e o engajamento dos funcionários são os grandes desafios do *endomarketing*. É necessário que se descubra, dentro do conjunto, o momento em que essa motivação está vulnerável, para poder incorporar conceitos de engajamento.

O autor esclarece que o grau de convencimento deverá ser atingido dentro da empresa, os funcionários deverão comprar a idéia para depois exteriorizá-la a fim de alcançar o público externo. Para a empresa, vender o produto para o funcionário torna-se tão importante quanto para o cliente.

Ainda segundo o autor, o principal objetivo é que ele sinta que é um aliado da empresa e está inserido dentro da empresa, seu sucesso é, portanto, o sucesso de todos. Quando o funcionário se incorpora ao produto, primeiro o aceita para depois o vender. Esse é o ponto de conscientização. A meta é fazer com que os funcionários sejam os grandes divulgadores, ou seja, um potencial dentro da organização.

Dentro de uma competitividade atual, que avança a passos largos, o fundamental para uma empresa é comprometer todos aqueles envolvidos no processo de geração de uma empresa forte. A empresa precisa identificar o funcionário com os seus objetivos, estabelecendo a comunicação integrada dentro de um relacionamento que desenvolva, positivamente, a auto-estima das pessoas. O *endomarketing* vem contribuir como um novo conceito, uma nova postura para o mercado.

Quando se percebe que a empresa está com baixa integração entre seus diversos departamentos, surgem visões discrepantes sobre as funções de cada um deles. Portanto os

funcionários não conhecem bem a empresa em que trabalham, sendo preciso uma reorientação de objetivos ao lado de uma reordenação interna da empresa. *Marketing* para dentro da própria empresa.

Bekin<sup>142</sup> declara que o *endomarketing* consiste em ações de *marketing* voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover, entre seus funcionários e departamentos, valores destinados a servir o cliente. Esse conceito, ainda eventualmente aplicado desagrupadamente em outras épocas, nos meados da década de 90, não por coincidência, foi fortalecido a partir da intensificação do processo de globalização.

Jan Carlzon<sup>143</sup> converge ao mesmo ponto citando que o *endomarketing* surge de uma necessidade histórica e está ligado a uma nova fase da economia mundial que chegou para ficar com padrões internacionais de qualidade. O que está em jogo é o crescimento econômico e a sobrevivência das empresas.

O autor ainda revela que é preciso não somente investir em programas de qualidade, mas também na valorização dos funcionários, para que os programas propostos dêem certos. A renovação e a qualidade não podem prescindir desse aspecto fundamental – a qualificação e a promoção do indivíduo e a valorização do ser humano.

Grönroos<sup>144</sup> acrescenta que o *endomarketing* é um processo de análise, atentando apenas à empresa, que passa a ser vista como um todo integrado, visível em todos os seus

---

<sup>142</sup> BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo : Makron Books, 1995.

<sup>143</sup> CARLZON, Jan. *A hora da verdade*. Rio de Janeiro : Moments of Truth. COP Editora, 1989.

<sup>144</sup> GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Tradução por Cristina Bazán. Rio de Janeiro : Campus, 1995.

aspectos, gerando um processo de motivação e a capacitação de todos os empregados, sendo o passo seguinte promover a comunicação e a troca de informações em todos os níveis da empresa. Assim, esse conjunto de condições favorece, então, uma vida profissional sadia, que se transfere para o ambiente familiar e deste para o social.

#### 7.4 O que esperar para o futuro

O grande desafio atual do *marketing* está em transpor sua estrutura atual para processar um comportamento futuro. O principal desafio, nessa área, está em desligar-se do “fazer” para se concentrar na meta.

A arte do *marketing*, sem dúvida, está em construir uma marca. Contudo, mais do que a construção em si é a arte de dar-lhe vida em torno de categorias e estilos de vida.

Rocha<sup>145</sup> destaca que a finalidade do *marketing* nessa nova fase, enquanto atuais exigências do mercado, torna-se a de criar oportunidades de lucros, oferecendo idéias sempre melhores, que ampliem a vantagem competitiva da empresa no mercado.

A autora ainda revela que, atualmente, pode-se verificar que o setor de *marketing* ganha um impacto crescente no desempenho financeiro da empresa, repercutindo diretamente no seu faturamento.

---

<sup>145</sup> ROCHA, Ângela da, CHRISTENSEN, Carl. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. São Paulo : Atlas, 1990.

Cobra<sup>146</sup> resume a questão esclarecendo que o homem é um animal gregário e reflete isso na sua necessidade de pertencer a um corpo social. Essa necessidade faz com que os consumidores, a cada momento, se tornem mais exigentes, aprimorem suas análises e alterem suas decisões de compra.

Ele cita que os aspectos econômicos e sociais por sua vez, juntos, provocam mudanças na tecnologia, com reflexos no planejamento do produto e na definição das estratégias de *marketing*.

Pesquisa constante, desenvolvimento e atualização tecnológica devem sempre, portanto, estar aliados ao *marketing* para fazer frente a mercados cada vez mais competitivos.

O autor esclarece que se compreende assim que, para uma empresa atuar com eficiência e resultados, há que harmonizar e compatibilizar suas ações de mercado, enquanto inseridas no macroambiente das forças demográficas, tecnológicas, ecológicas, políticas e legais e no microambiente de forças da concorrência, fornecedores, canais de distribuição e público-alvo de consumidores.

Há de se ressaltar também o aparecimento de um novo conceito no final da década de 90 e que, no dias de hoje, vem tendo seu emprego bastante difundido: o CRM - *Customer Relationship Management* ou, em português, Gestão do Relacionamento com o Cliente.

---

<sup>146</sup> COBRA, Marcos. *Marketing essencial*. São Paulo : Atlas S/A, 1988.



Peppers<sup>147</sup>, o criador do conceito de CRM, declara que, atender os clientes como se gostaria de ser atendido, é o pensamento que as empresas precisam ter para prosperar no século XXI

O autor ainda esclarece que o conceito começou com o desenvolvimento do *software* de automação da força de vendas, em meados da década de 90 e, logo depois, com o *software* para os *call centers* (central de comunicação para e com os clientes). A seguir, com o surgimento da Internet, se abriu uma possibilidade de um canal a mais. O e-CRM (gestão de relacionamento eletrônico com o cliente) é uma inovação que engloba, entre as fontes de informação utilizadas, todo o relacionamento com o cliente via Internet.

O pensamento de Pace<sup>148</sup> converge para o mesmo ponto. Ele relata que, um a um, o *marketing* deixou de ser um sonho para converter-se em uma realidade. A capacidade de tratar os clientes como indivíduos e desenvolver uma relação duradoura hoje com eles é possível graças às novas tecnologias que permitem um coerente diálogo com os consumidores.

Segundo Peppers<sup>149</sup>, na implementação do CRM, de maneira básica, deve-se incluir as três grandes áreas da companhia: vendas, *marketing*, e serviço ao cliente.

O autor finaliza esclarecendo que os benefícios esperados para cada uma dessas três áreas são notáveis:

---

<sup>147</sup> PEPPERS, D. Marketing de relações. *HSM Management*, São Paulo, n. 20, p. 90, maio/jun./2000.

<sup>148</sup> PACE, M. A revolução do marketing interativo. *HSM Management*, São Paulo, n. 20, p. 99, maio/jun./2000

<sup>149</sup> PEPPERS, D. Marketing de relações. *HSM Management*, São Paulo, n. 20, p. 90, maio/jun./2000.

- Vendas: é possível agilizar o processo de compra e venda a partir do aumento da eficiência do pessoal, que passa a ter acesso a informações atualizadas de todos os produtos e serviços da empresa por meio de qualquer equipamento, seja um *laptop*, um *palmtop* ou até um “telefone *web*” disponível.
- *Marketing*: para essa área o benefício é tangível por meio da possibilidade de compartilhar informações de vendas e *marketing*, garantindo o intercâmbio de dados com rapidez e com formato padronizado, gerando melhores desempenhos nas novas campanhas.
- Serviço ao cliente: a convergência de todos os dados que a companhia tem a respeito do cliente permite que cada consumidor contatado se transforme numa nova oportunidade de negócios.

É preciso lembrar que esta descrição não esgota as possibilidades do CRM que podem passar por diversas outras áreas da empresa, como *telemarketing*, vendas a canais, *field services*, etc., e que, dentro de cada uma delas podem ser estabelecidos pontos concretos de retorno do investimento.

Assim , já é possível introduzir a função *marketing* à tabela, completando-a, como proposto inicialmente. A final e definitiva tabela se observa a seguir:

Tabela 8: Fatores Predominantes de Competitividade (*Marketing*) no Tempo

Década Fatores	60	70	80	90	Atual/Futuro
<b>Indústria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Intensificação da Produção</li> <li>. Produção em massa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Produção em massa</li> <li>. Apelo ao consumo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Estagnação de produção</li> <li>. Produção enxuta</li> <li>. <i>Downsizing</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Customização</li> <li>. Foco na demanda</li> <li>. Inovação em face das novas exigências do consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Novo perfil de produção por meio da exploração das capacidades internas e externas</li> </ul>
<b>Competição/Competitividade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Baixa concorrência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Baixa concorrência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Aumento da lucratividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Absorção das tendências</li> <li>. <i>Clusters</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Global</li> <li>. Valor futuro</li> <li>. Alta velocidade evolutiva</li> </ul>
<b>Valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Processo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Cadeia de Valor</li> <li>. Coordenação das atividades localizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Satisfação dos clientes</li> <li>. Pacote de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. <i>Value network</i></li> <li>. Qualidade do atendimento</li> <li>. Criação do valor para todos</li> </ul>
<b>Produção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Produtividade e eficiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Início da manufatura como arma competitiva</li> <li>. Produção sem defeitos</li> <li>. Inovação em processos.</li> <li>. Confiabilidade em suprimentos</li> <li>. <i>Just in Time</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Nova percepção do papel da função produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Adaptação à nova realidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Qualidade</li> <li>. Velocidade</li> <li>. Confiabilidade</li> <li>. Flexibilidade</li> <li>. Custo</li> </ul>
<b>Logística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Nível primário (estratégia militar)</li> <li>. Introdução dos conceitos de Logística Empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Distribuição dos suprimentos</li> <li>. Consolidação dos conceitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Administração dos estoques</li> <li>. Desenvolvimento revolucionário da logística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Operador logístico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Integração: administração de materiais/distribuição física e <i>Supply Chain Management</i></li> <li>. Roteirização de pedidos (virtual)</li> </ul>
<b>Qualidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. <i>S.Q.Control</i></li> <li>. <i>Company-wide QC</i></li> <li>. Círculo de Controle de Qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Melhoria da Qualidade</li> <li>. Prevenção de defeitos</li> <li>. Satisfação do Cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Incitação</li> <li>. Melhoria projeto a projeto</li> <li>. CEP</li> <li>. <i>CQT/TQM</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Qualidade como posicionamento estratégico</li> <li>. Dimensões da qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Atender minimamente ou exceder as expectativas dos cliente</li> <li>. Seis Sigmas</li> </ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Estudos sobre fundamentos e princípios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Era Kotler</li> <li>. Satisfação do clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Consolidação dos conceitos de <i>marketing</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Chave para a prosperidade</li> <li>. <i>Endomarketing</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Elaboração de estratégias</li> <li>. Processamento de comportamento futuro</li> <li>. CRM/e-CRM</li> </ul>

## CONCLUSÃO

A construção gradativa da tabela final (tabela 8) dos fatores predominantes de competitividade no tempo, em sua versão como aparece na página 120, permitiu que se pudesse acompanhar como a evolução de cada fator de competitividade ocorreu. É evidente que a vantagem competitiva pode, eventualmente, não estar associado somente a esses fatores. Contudo, a abordagem feita garante que se possa ter uma visão geral do que é mais predominante numa visão empresarial.

A caracterização de evolução da vantagem competitiva, como era o propósito inicial, foi identificada e abordada nos vários aspectos de competitividade.

Fatores como a indústria, que evoluiu desde a produção em massa nos anos 60 para a caracterização de um novo perfil de produção por meio da exploração das capacidades internas e externas nos dias de hoje, permitindo a customização em massa, dá a noção exata de como, por si só, este fator, ou qualquer outro, não teria evoluído para o estágio em que se encontra independentemente. Por exemplo, nos anos 80, a característica que predominava na indústria era a produção enxuta. Entretanto, é perfeitamente possível associar essa característica como a de agregação de valor ou redução de custos operacionais, que foram destacados como características predominantes em outros fatores de competitividade.

Assim, conclui-se que existe uma integração e relação em cada um dos elementos estudados.

Considerando os parâmetros relacionados na tabela 8, foi possível estabelecer toda uma evolução dentro do sistema produtivo, na qual a competição é base dentro do mercado globalizado, sendo fundamentada, no Brasil, com a intensificação da inserção do capital internacional na nossa economia.

A nova ordem econômica tem como principal característica a competitividade, suas marcas registradas são a agilidade, flexibilidade e a criatividade. Se não existirem desafios, criação de novos produtos, novas formas para tornar fiéis os clientes e canais de distribuição, a empresa não alcançará o sucesso.

A empresa de sucesso, no século XXI, será aquela que dominar a escolha de clientes, talentos, fornecedores, investidores, sócios e comunidades onde atua.

A capacidade das empresas em se adaptarem ao aumento da concorrência devido, principalmente, aos movimentos da globalização é, na prática, o mais importante desafio com que se defrontam as organizações industriais. Alguns efeitos desses movimentos já são bem evidentes. A maioria deles, contudo, diz respeito às consideráveis mudanças tecnológicas e organizacionais nos centros mais industrializados.

O futuro e a manutenção da vantagem competitiva das empresas dependerão muito do processo criativo, da comunicação, da rapidez em absorver novos conhecimentos e, principalmente, da capacidade de manter a fidelidade do consumidor.

Pensar no futuro, planejando o presente, sem deixar de olhar, constantemente, os seus concorrentes, suas falhas, com estratégias diferenciadas, baseando-se em poucas regras e rapidez constante é a meta.

O mundo é o mercado, onde a globalização desencadeou essa corrida desenfreada em busca da vantagem competitiva; será preciso um equilíbrio constante para fazer acontecer e ficar dentro dele.

Num mundo incerto, em constante e vertiginosa mudança, planejar o futuro pode ser exercício estratégico. Se homem e empresa não aprenderem a detectar as questões predominantes no futuro, tudo o que tiver sido feito até o presente estará em risco.

A visão de futuro possibilita administrar a continuidade e a mudança simultaneamente. Essa visualização ocorre com definição de supermetas, constituído aí um passo muito importante dado pelas empresas na manutenção de sua vantagem competitiva.

A capacidade de gerenciar e criar a competitividade tornou-se problema crucial nas empresas, esse argumento está intrinsicamente associado à geração e preservação da economia do país, assim como à questão do emprego.

Um componente essencial na busca dessa competitividade é a capacidade de criar a tecnologia, saber fazer as coisas e dominar essas coisas.



Da mesma forma que a qualidade no sentido amplo da palavra é essencial, numa empresa o desenvolvimento tecnológico também é de extrema importância, devido à existência desse contexto global.

O Brasil precisa, portanto, estar de prontidão para não ficar fora desse grande mercado.



## BIBLIOGRAFIA

- ADIZES, Ichak. *Os ciclos de Vida das Organizações*. São Paulo : Pioneira, 1989.
- ANGELO, Cláudio Felisoni de et al. *Varejo Competitivo*. São Paulo : Atlas, 1999.
- BALLOU, Ronald H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo : Atlas, 1993.
- BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo : Makron Books, 1995.
- BRAGA, Elizabeth Maria de Pinho. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro : Campus, 1989.
- BASSI, Eduardo. *Globalização de negócios*. São Paulo : Cultura Editores Associados, 1999.
- BORGES, C. Alta gerência. *HSM Management*, São Paulo, n. 16, p 47, set./out.1999.
- BOVET, David M. Logística orientada para o cliente. *HSM Management*, São Paulo, n. 18, p. 121, jan./fev./2000.
- BOWLER, R. A. *Logistics and the failure of the British Army in America 1775-1783*. Princetown : University Press, 1975.

BOWERSOX, Donald J; CLOSS, David J. *Logistical management : the integrated supply chain*. New York : McGraw-Hill, 1996.

CARLZON, Jan. *A hora da verdade*. Rio de Janeiro: Moments of Truth. COP Editora, 1989.

CHRISTENSEN, Clayton M. *Innovator's dilemma*. Boston : Harvard Business School Press, 1997.

CHRISTOPHER, Martin. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia para redução de custos e melhoria de serviços*. São Paulo : Pioneira, 1999.

COBRA, Marcos. *Marketing Essencial: conceitos, estratégias, controle*. São Paulo : Atlas, 1998.

CONE, Gary. Seis sigmas. *HSM Management*, São Paulo, n.21, p. 45, jul./ago./2000.

CORRÊA, Henrique L. ; GIANESI, Irineu G.N. *Just in Time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico*. São Paulo : Atlas, 1996.

CSILLAG, João Mário. *Análise do Valor: metodologia do valor*. São Paulo : Atlas, 1995.

DEMING, W.E. *Total quality control*,. Tokyo : JUSE, 1975.

FEIGENBAUM, A.V. *Total Quality Control*. New York : McGraw-Hill, 1983

FINE, Charles H. *Mercados em evolução contínua: conquistando vantagem competitiva num mundo em constante mutação*. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

FERNANDES, Pedro Onofre. Economia da Informação. *Cia Informática*, v.20, n.2, jul/dez.1991.

GALBRAITH, John Kenneth. *Novo estado industrial*. São Paulo : Nova Cultural, 1988.

GARVIN, David A. *Competindo na oito dimensões da qualidade*. São Paulo : Makron Books, 1987.

GIANESI, Irineu G. N., CORRÊA, Luiz Henrique. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo : Atlas, 1994.

GHOSHAL, Sumatra. A empresa individualizada. *HSM Management*, n. 15, p. 41, São Paulo, maio/jun./1999.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Tradução por Cristina Bazán. Rio de Janeiro : Campus, 1995.

HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S .C. *Restoring our competitive edge: competing through manufacturing*. New York : Wiley, 1984.

ISHIKAWA, K. *Quality control in Japan*. Tokio : 3A Corporation, 1958.

JURAN, J. M. *A history of managing for quality*. Milwaukee, WI : ASQC Quality Press, 1995.

JURAN, J. M. *Juran's quality control handbook*; 4. ed.; New York : McGraw-Hill, 1988.

JURAN, J. M. *The QC circle phenomeno: industrial quality control*. New York : McGraw-Hill, 1967.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*, São Paulo : Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento e controle*. São Paulo : Atlas, 1976.

KOTLER, Philip. *A statement of marketing philosophy*. Akron : Journal of marketing, n.47, p.38, nov./1965.

KOTLER, Philip. Como criar, conquistar e dominar mercados. *HSM Management*, São Paulo, n.15, p.70, maio/jun./1999.

KOTLER, Philip. *Marketing*. Edição compacta. São Paulo : Atlas, 1985.

MARCOLINO, Luciano K. *Um paradoxo da globalização: a competitividade e o fim do emprego*. São Paulo : Fundação Getúlio Vargas, 1995.

MICHAELLIS. *Moderno dicionário da língua portuguesa*. São Paulo : Melhoramentos, 1998.

NOVAES, Antonio Galvão N. *Logística aplicada: suprimento e distribuição física*. 2 ed. São Paulo : Pioneira, 1994.

O QUE é Competitividade, 1999. Endereço eletrônico: <http://www.prossiga.com.br/Finesp>.

PACE, M. A revolução do marketing interativo. *HSM Management*, São Paulo, n. 20, p.99, maio/jun./2000

PACE, Marco. Competitividade-logística. *Revista Inter managers*, São Paulo, n. 21, p. 101, jul./2000.

PEPPERS, D. Marketing de relações. *HSM Management*, São Paulo, n. 20, p. 90, maio/jun./2000.

PINTO, Jane Lúcia Gaspar Coelho. *Gerenciamento de processo*. Florianópolis : Celesc, 1999. Curso de qualidade e gerenciamento de processo.

PRADO JÚNIOR, Caio. *História econômica da América Latina*. São Paulo : Brasiliense, 1987.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 13.ed. Rio de Janeiro : Campos, 1989.

PORTER, Michael. *Vantagem competitiva-clusters-competitividade*. 1999, Endereço eletrônico: <http://www.intermanagers.com.br>.

PORTER, Michael E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro : Campus, 1993.

PRAHALAD, C. K. HAMMEL, G. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro : Campus, 1994.

PRAHALAD, C. K. Reexame de competências. *HSM Management*, São Paulo, n. 17, p. 84, nov./dez.1999.

PYZDEK, Thomas. *The six sigma handbook: a complete guide for greenbelts, blackbelts, and managers at all levels*. New York : McGraw-Hill, 2001.

REBOUÇAS, Lúcia. Novas direções do *marketing*. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 24 jul. 1997.

REINCKE, Mercedes. A inovação e o pote de ouro. *HSM Management*, São Paulo, n. 15, p. 95, maio/jun./1999.

REIS, Manoel A. S. *Logística*. Aula ministrada durante o curso de MBA – FGV em fevereiro de 2000.

ROCHA, Ângela da. CHRISTENSEN, Carl. *Marketing: teoria e prática no Brasil*. São Paulo : Atlas S/A, 1990.

SLACK, Nigel et al. *Administração da produção*. São Paulo : Atlas, 1997.

SLACK, Nigel. *Vantagem competitiva em manufatura*. São Paulo: Atlas, 1993.

WOLMAK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. *A máquina que mudou o mundo*. São Paulo : Campus, 1992.

SKINNER, W. *Manufacturing: the formidable weapon*. New York : Wiley, 1985.

2003/2001

2ª cópia

DOAÇÃO
DE: SE/PPG
DATA: 05/04/2001



Fundação Getúlio Vargas  
Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo  
Biblioteca



1203/2001



1200101203