

A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE QUANTO A FATORES COMPETITIVOS NAS EMPRESAS PRODUTORAS DE BENS DE CAPITAL SOB ENCOMENDA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

MANAGERS PERCEPTION OF COMPETITIVE FACTORS IN MANUFACTURING COMPANIES OF CAPITAL GOODS
MAKE-TO-ORDER: AN EXPLORATORY STUDY

EVANDIR MEGLIORINI
e.megliorini@itelefonica.com.br

REINALDO GUERREIRO
reiguerr@usp.br

RESUMO

Este artigo avalia a importância dada pelos gestores de empresas fabricantes de bens de capital sob encomenda aos fatores competitivos: custos, qualidade, velocidade de entrega, confiabilidade de entrega e flexibilidade. A pesquisa empírica foi conduzida por meio de entrevistas do tipo estruturadas, com a aplicação de questionário a um conjunto de dez gestores de empresas selecionadas desse segmento industrial, que expressaram a sua percepção, classificando as características relacionadas aos fatores competitivos de acordo com os seguintes graus de importância, no contexto de ambiente de concorrência: *ganhadoras de pedidos, qualificadoras e pouco importantes*. Os resultados da pesquisa indicam que os gestores acreditam que a garantia de fabricar os produtos de acordo com as especificações do cliente ao menor preço são as características ganhadoras de pedidos mais importantes nas empresas que operam nesse segmento de negócio, tendo como premissa que as empresas atendem às características qualificadoras para participar de concorrências.

Palavras-chave: competitividade, estratégias competitivas, fatores ganhadores, fatores qualificadores.

ABSTRACT

The objective of this article is to evaluate the importance given by managers of manufacturing companies of capital goods make-to-order about the following competitive factors: costs, quality, delivery speed, delivery reliability and flexibility. The empiric research was made through structured interviews where a group of ten managers of selected companies of that industry segment were submitted to questions, and these managers expressed their feeling, classifying the related characteristics of the competitive factors according to the following degrees of importance in the context of the atmosphere of the contest: *order winners, qualifiers and little important*. The results of the research indicate that these managers believe that the warranty of manufacturing the products according to the specifications of the customer at lower prices is the main characteristic to obtain more and more orders in the companies that deal with that kind of business. So the chief idea is that these companies fill the qualifying characteristics to join the contest.

Key words: competitiveness, competitive strategies, winner factors, qualifier factors.

INTRODUÇÃO

Para ser competitiva no segmento de indústria a que pertence, uma empresa busca diferenciar-se de seus concorrentes na disputa pela preferência dos clientes. Essa diferença pode ser obtida em fatores como preço, qualidade, assistência técnica, financiamento, dentre outros. Em se tratando de bens de capital fabricados sob encomenda, a importância relativa desses fatores varia de cliente para cliente e

de produto para produto. Para determinado cliente, o preço de um produto representa o fator mais relevante na escolha do fornecedor. Para esse mesmo cliente, quando da compra de outro produto, o prazo de entrega poderá ser o principal fator considerado. Em outras situações, privilegia-se a qualidade, a assistência técnica, etc. Isso implica que são muitas as distinções que tornam uma empresa competitiva dentro desse segmento de indústria.

Em geral, as empresas fabricantes de bens sob encomenda operam com uma linha diversificada de produtos e com produção verticalizada, situação esta que contribui para moldar o processo de concorrência. Conforme Corrêa do Lago *et al.* (1979), esse segmento de indústria caracteriza-se, de uma maneira geral, pela existência de um grande número de empresas produzindo uma mesma linha de produtos. Para Vermulm (1993), essa diversificação de produtos não permite a concentração de esforços tecnológicos, o que acaba inibindo o desenvolvimento de produtos e contribuindo para o baixo nível de competitividade destas empresas. Essa situação é também destacada por Lins (1990), ao enfatizar que a existência de um elevado número de empresas fabricando os mesmos tipos de equipamentos acaba gerando um excesso de capacidade e, com isso, provocando o enfraquecimento do poder competitivo no setor.

Nesse contexto, uma empresa fabricante de bens de capital sob encomenda deve identificar as características dos fatores competitivos que os clientes valorizam no fornecedor. Identificando tais características, é possível concentrar-se no que realmente interessa para o cliente e, assim, conquistar uma diferenciação em relação aos demais concorrentes, possibilitando à empresa, dessa forma, ampliar ou conservar de forma duradoura sua posição competitiva.

Este estudo aborda a importância dada pelos gestores a determinadas características dos fatores competitivos – custos, qualidade, velocidade de entrega, confiabilidade de entrega e flexibilidade –, empresas fabricantes de bens de capital sob encomenda. Foram estabelecidas, para cada fator competitivo, determinadas características consideradas importantes do ponto de vista do posicionamento competitivo das empresas.

Assim, foi desenvolvida uma pesquisa com gestores de um conjunto selecionado de empresas desse tipo de indústria, com o objetivo de captar a sua percepção sobre as referidas características. As características dos fatores competitivos foram classificadas em *ganadoras de pedidos*, *qualificadoras* e *pouco importantes*, no contexto de ambiente concorrencial.

A pesquisa empírica foi conduzida por meio de entrevistas do tipo estruturada, com a aplicação de questionário a um conjunto de dez gestores de empresas desse segmento de indústria, localizadas na Região Sudeste do Estado de São Paulo, integrantes do cadastro da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ).

COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS

A competitividade existe quando empresas concorrentes disputam a preferência dos clientes em um determinado mercado. A conquista do cliente é consequência de uma estratégia que busca diferenciar a empresa dos demais competidores, diferenciação esta que pode se dar no preço, na qualidade, na rapidez de entrega, dentre outros quesitos. No entanto, dado o caráter dinâmico do mercado, são comuns alterações no peso relativo desses fatores pela passagem do tempo. Resende (1994) menciona que as inovações tecnológicas e

organizacionais não só geram assimetrias entre empresas como modificam suas vantagens competitivas. Desse modo, empresas que julgam estarem bem posicionadas nas vantagens competitivas podem ser igualadas e ultrapassadas, ou mesmo eliminadas do mercado.

Para Barbosa (1999), uma empresa é competitiva quando é capaz de oferecer produtos e serviços de qualidade superior a custos menores e tornar os clientes mais satisfeitos do que quando atendidos por concorrentes. Pereira (1994) observa que, no caso de empresas de bens de capital sob encomenda, que competem no seu setor industrial em áreas similares, o dimensionamento de sua capacidade produtiva, o “saber fazer” e o conhecimento dos seus concorrentes são fatores centrais para a obtenção e manutenção da competitividade. No entanto, o que se verifica é que tais condições não são suficientes para obtenção e manutenção da competitividade; há de se conhecer, também, o mercado e os clientes.

O cliente, ao realizar consultas em mais de um fornecedor, quando decide pela aquisição de um produto, sinaliza que todos eles atendem aos requisitos mínimos desejados, como qualidade, confiabilidade de entrega, flexibilidade etc. Os fornecedores, por sua vez, ao oferecerem resposta ao convite, declaram estar capacitados a fabricar o produto conforme as especificações requeridas e atender a todas as exigências do cliente. Estabelece-se aí um ambiente competitivo entre as empresas. O assunto competitividade, dessa forma, adquire uma dimensão maior que não se explica somente pelas características operacionais que esses fornecedores possuem. Para isso, trazemos à discussão três abordagens relacionadas que representam a estrutura conceitual da competitividade que orienta este artigo.

FATORES DETERMINANTES DO SUCESSO COMPETITIVO

Coutinho e Ferraz (1995) coordenaram uma pesquisa dos determinantes e das condições competitivas na indústria brasileira que resultou no documento *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira* (ECIB). Em linhas gerais, depreende-se, por este documento, que a competitividade de uma empresa resulta de vantagens competitivas acumuladas pela própria empresa, do ambiente competitivo em que ela está inserida e do sistema econômico do país.

Para Coutinho e Ferraz (1995), boa parte dos especialistas vê a competitividade como um fenômeno diretamente relacionado às características apresentadas por uma empresa ou um produto. Essas características estão relacionadas ao desempenho no mercado ou à eficiência técnica dos processos produtivos adotados pelas empresas. Para a corrente de autores que privilegia o desempenho, a competitividade se expressa na participação no mercado alcançada por uma empresa. Para os autores que associam a produtividade à eficiência, seus indicadores estão refletidos em coeficientes técnicos (de insumo-produto ou outros) ou na produtividade dos fatores, comparados às melhores práticas verificadas na indústria.

Tais enfoques, segundo Coutinho e Ferraz (1995), abordam o tema de modo estático, pois permitem apenas o exame de como esses indicadores se comportaram até um determinado momento. Se observados dinamicamente, tanto o desempenho quanto a eficiência são resultados de capacitações acumuladas e estratégias competitivas adotadas pelas empresas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico em que estão inseridas.

No contexto dessa visão dinâmica, conforme Coutinho e Ferraz (1995), a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa em formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Nesse sentido, os fatores determinantes da competitividade de uma empresa podem ser subdivididos em fatores empresariais, fatores estruturais e fatores sistêmicos.

Os fatores empresariais (internos à empresa) são aqueles gerenciados pela própria empresa e que estão inteiramente sob a sua esfera de decisão. Por intermédio desses fatores, uma empresa procura se distinguir de seus competidores. Referem-se, entre outros, à capacitação tecnológica e produtiva (em processo, produto e gestão), à atualização das máquinas e equipamentos, assim como dos métodos gerenciais, à qualidade e produtividade dos recursos humanos, ao conhecimento do mercado e à capacidade de se adequar às suas especificidades.

Os fatores estruturais (referentes à indústria) são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência, estando, desse modo, apenas parcialmente sob sua área de influência. Fazem parte desse grupo os seguintes fatores relacionados:

- a) as características dos mercados consumidores em termos do grau de sofisticação e outros requisitos impostos aos produtos, oportunidades de acesso a mercados internacionais, as formas e os custos de comercialização predominantes, etc;
- b) a estrutura da indústria em que a empresa atua, tais como o grau de concentração da produção, escalas de operação, grau de verticalização, etc;
- c) as tendências tecnológicas setoriais no que tange aos ciclos de produtos e processos, ao ritmo e à direção do progresso técnico, ao grau de difusão de inovações, etc;
- d) ao ambiente concorrencial predominante no setor em termos do grau de rivalidade existente e dos tipos de práticas competitivas adotadas pelas empresas.

Os fatores sistêmicos são aqueles fora de controle da empresa, afetando as características do ambiente competitivo, podendo ter importância nas vantagens competitivas que empresas de um país têm ou deixam de ter ante os competidores internacionais. São de diversas naturezas:

- a) macroeconômicos, como a taxa de câmbio; carga tributária; taxa de crescimento do produto interno; oferta de crédito e taxa de juros; política salarial e outros parâmetros;
- b) políticos-institucionais, como as políticas tributária e tarifária; apoio fiscal ao risco tecnológico;

- c) legais-regulatórios, como as políticas de proteção à propriedade industrial; de preservação ambiental; de defesa da concorrência e proteção ao consumidor;

- d) infra-estruturais, tais como a disponibilidade, qualidade e custo de energia; transportes; telecomunicações e serviços tecnológicos;

- e) internacionais, como as tendências do comércio mundial; os fluxos internacionais de capital, de investimento de risco e de tecnologia, etc.

VANTAGEM COMPETITIVA

Para Porter (1986), cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva. Segundo o autor, a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável e visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

Para chegar a uma posição privilegiada dentro do segmento da indústria a que pertence, uma empresa precisa ter vantagem competitiva. A vantagem competitiva, para Porter (1986), surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes, ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto.

Para superar as outras empresas, e, assim, obter a vantagem competitiva, Porter (1986) descreve três abordagens de estratégias genéricas:

- a) liderança no custo: essa vantagem ocorre se a empresa obtiver um custo cumulativo de execução de suas atividades de valor inferior ao custo da concorrência. São várias as fontes de vantagem em custos, podendo incluir a busca de economias de escala, poucas falhas durante a produção, acesso preferencial a matérias-primas, etc;

- b) diferenciação: nesse tipo de estratégia, a empresa procura ser única em sua indústria, selecionando alguns atributos que os clientes valorizam e, assim, é recompensada com um preço-prêmio. A diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no atendimento do prazo de entrega, etc;

- c) enfoque: esta estratégia baseia-se na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. Seleciona-se um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta-se sua estratégia para atendê-los, excluindo outros. São duas as variantes desta estratégia: no custo – busca-se uma vantagem em custo no segmento-alvo determinado, e na diferenciação – busca-se essa diferenciação apenas dentro do segmento-alvo, atendendo às necessidades especiais dos clientes desse segmento. Conforme Porter (1986), o enfocador aproveita a subotimização em qualquer direção e originada por concorrentes com alvos amplos. Os concorrentes podem estar obtendo um desempenho inferior na satisfação das necessidades de um segmento particular, o que abre a possibilidade para o enfoque da diferenciação.

FATORES COMPETITIVOS EM MANUFATURA

Porter (1986) descreveu as estratégias competitivas genéricas que possibilitam às empresas obter vantagem competitiva no mercado. Objetivando viabilizar e contribuir para o sucesso da estratégia competitiva, Santos e Pires (1998) destacam a importância das estratégias funcionais. Carvalho Jr. (1997) descreve que estratégias funcionais são as estratégias das diversas áreas (produção, marketing, finanças, etc.) que compõem uma empresa, as quais devem ser estabelecidas em consonância com a estratégia da empresa empresarial e ser consistentes entre si.

Nesse sentido, Slack *et al.* (1997) mencionam que a função produção é central para uma empresa, pois produz os bens e serviços que são a razão de sua existência, embora reconheçam não ser a única nem, necessariamente, a mais importante. Estando a área de produção bem administrada e adequadamente equipada, a empresa estará capacitada a atender o cliente com produtos conforme suas especificações, livres de defeitos, confiáveis e no prazo desejado. Dessa forma, conforme Corrêa e Giansi (1996), há cinco prioridades competitivas, baseada nas quais a manufatura pode contribuir para a competitividade da organização:

- a) fazer os produtos gastando menos que os concorrentes, obtendo vantagem em *custos*;
- b) fazer produtos melhores que os concorrentes, obtendo vantagem em *qualidade*;
- c) fazer os produtos mais rápido que os concorrentes, obtendo vantagem em *velocidade de entrega*;
- d) entregar os produtos no prazo prometido, obtendo vantagem em *confiabilidade de entrega*;
- e) ser capaz de mudar muito e rápido o que se está fazendo, obtendo vantagem em *flexibilidade*.

Se a empresa busca satisfazer essas prioridades, então quais delas constituem os critérios que os clientes utilizam para escolher o fornecedor A ou B quando da decisão de compra? Algumas dessas prioridades devem ter importância maior para certos clientes do que para outros, constituindo-se em fatores competitivos que as empresas devem identificar e priorizar. Para determinados clientes, o critério de escolha mais importante pode ser o preço; para outros, entretanto, a escolha pode recair sobre o prazo de entrega ou a flexibilidade em aceitar alterações no projeto do produto, etc.

Hill (1993) descreve que uma forma para determinar a importância relativa dos critérios que os clientes possam adotar é distinguir entre fatores "qualificadores" e fatores "ganhadores" de pedidos. Esses fatores são, na ótica do cliente, os critérios que decidem a compra dos produtos e, para as empresas, os objetivos a que devem atender.

Fatores qualificadores são aqueles considerados pelos clientes como necessários ou mínimos que o fornecedor deve possuir para participar de uma concorrência. Estar abaixo deste mínimo desqualifica a empresa da concorrência. Por outro lado, estar muito acima desse mínimo não necessariamente propicia

uma vantagem competitiva. Corrêa e Giansi (1996) entendem que o cliente quer certificar-se de que o nível mínimo é atingido nos critérios qualificadores, mas ele não vai escolher seu fornecedor com base em qual apresenta o melhor desempenho nesses critérios.

Fatores ganhadores de pedidos são aqueles caracterizados como os determinantes da escolha do cliente sobre quem será o seu fornecedor. Corrêa e Giansi (1996) defendem que é em vão um esforço para aumentar excessivamente o nível de desempenho nos critérios qualificadores; uma vez atingida a qualificação, é compensador o esforço de aumentar o desempenho nos critérios ganhadores de pedidos, já que é nestes que o cliente baseia sua escolha de fornecimento.

Conforme Davis *et al.* (2001), basicamente, quando muito poucas empresas oferecem uma característica específica, tais como alta qualidade, personalização ou atendimento superior, aquela característica pode ser definida como ganhadora de pedido. Porém, à medida que cada vez mais empresas começam a oferecer aquele mesmo diferencial, o ganhador de pedido transforma-se em um qualificador. Em outras palavras, atinge o nível mínimo aceitável para todos os concorrentes. Como resultado, o cliente usa algum outro novo diferencial ou característica para fazer a compra.

Depreende-se, pela estrutura conceitual, que existe uma integração e alinhamento entre as três abordagens da competitividade, conforme apresentado na Figura 1, pelas quais as empresas buscam se distinguir dos demais concorrentes. Para Coutinho e Ferraz (1995), é nos fatores empresariais que a empresa busca se diferenciar de seus concorrentes. Para Porter (1986), deve fazer parte da estratégia competitiva da empresa a busca de um fator que o cliente reconheça como um diferenciador em relação aos demais competidores. Para Hill (1993), as empresas precisam identificar, em tais fatores, aqueles qualificadores e aqueles ganhadores de pedidos, sendo que, nestes últimos, deve-se buscar um desempenho melhor que o da concorrência para aumentar a competitividade e, assim, ganhar mercado.

CARACTERÍSTICAS COMPETITIVAS DO MERCADO DE BENS SOB ENCOMENDA

As empresas que fabricam bens de capital sob encomenda podem ser consideradas como empresas voltadas para os clientes. São organizações que aceitam projetos para produtos fabricados em baixo volume e sob especificações do cliente. Como fatores determinantes de sucesso, contam-se a habilidade e a flexibilidade de adaptação a diferentes projetos e volumes de produção.

Esse segmento de indústria produz uma linha diversificada de produtos, os quais se destinam a usos os mais variados, bem como se vale da aplicação de diferentes tecnologias que suportam desde operações relativamente simples até operações fabris altamente complexas e sofisticadas.

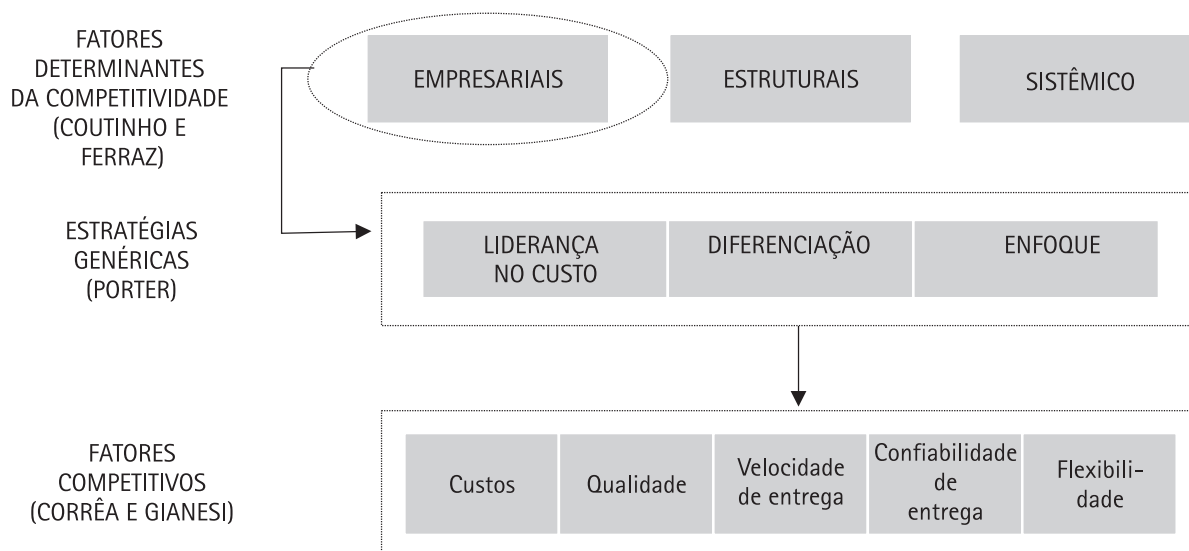


Figura 1 – Relacionamento entre os fatores determinantes da competitividade, estratégias competitivas genéricas e fatores competitivos.

Assim, para serem competitivas, as empresas que fabricam bens de capital necessitam, conforme Vermulm e Erber (2002), além de instalações, máquinas e mão-de-obra adequadas, deter competências específicas em engenharia de projeto e produto, comercialização e serviços de assistência técnica pós-venda. Ainda de acordo com Vermulm e Erber (2002), a heterogeneidade de produtos e processos existente dentro da indústria de bens de capital implica que são muito distintos os ativos e rotinas que tornam essa empresa competitiva dentro dos segmentos de mercado em que atua, ou seja, que o peso relativo das competências varia substancialmente dentro do *mix* competitivo.

Desse modo, a competição pode ser vista em termos de produtos: há produtos que tanto atendem a consumidores que demandam bens no “estado da arte” e, por isso, necessitam de uma base tecnológica avançada, como produtos que atendem a consumidores menos exigentes e que empregam tecnologias maduras.

Para os produtos mais avançados tecnologicamente, a competição, conforme Vermulm e Erber (2002), dá-se mais em termos de atributos técnicos e financiamentos. Por outro lado, para produtos maduros, o preço se revela como uma variável importante. Nesse caso, devem as empresas adaptar os projetos a fim de reduzir custos, desenvolver fornecedores que pratiquem preços menores, observadas as tolerâncias mínimas exigidas, e estabelecer canais de comercialização e serviços pós-venda mais baratos.

ESTUDO EMPÍRICO

Este estudo aborda a importância dada por gestores a determinadas características dos fatores competitivos propostos

Tabela 1 – Porte das empresas.

Porte da empresa, conforme o número de funcionários	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Empresa pequena: de 11 a 99 funcionários	4	40
Empresa média: de 100 e 499 funcionários	4	40
Empresa de grande porte: acima de 500 funcionários	2	20
Total	10	100

por Corrêa e Giansesi (1996), como custos, qualidade, velocidade de entrega, confiabilidade de entrega e flexibilidade, em empresas fabricantes de bens de capital sob encomenda. Foram estabelecidas, para cada fator competitivo, duas características consideradas importantes do ponto de vista do posicionamento das empresas face a sua concorrência.

Tais características dos fatores competitivos foram classificadas, segundo os conceitos propostos por Hill (1993), em ganhadoras de pedidos, qualificadoras e pouco importantes no contexto de ambiente concorrencial. A pesquisa empírica foi conduzida através de entrevistas do tipo estruturada, com a aplicação de questionário a um conjunto de dez gestores de empresas desse segmento de indústria, localizadas na Região Sudeste do Estado de São Paulo, integrantes do cadastro da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ). Inicialmente apresentaram-se alguns dados gerais que possibilitam conhecer o perfil das empresas pesquisadas e, em seguida, como os gestores classificam os fatores competitivos.

PERFIL DA AMOSTRA

A amostra é bastante heterogênea, com empresas de pequeno, médio e grande porte, de capital nacional e estrangeiro, constituídas em diferentes períodos.

PORTE DAS EMPRESAS

Para a classificação das empresas de acordo com o seu porte, utilizou-se o número de funcionários.

Tabela 2 – Década de constituição das empresas.

Década da constituição	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
1950	4	40
1960	1	10
1970	3	30
1980	1	10
1990	1	10
Total	10	100

Tabela 3 – Composição do capital social.

Composição do capital social	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Nacional	5	50
Estrangeiro	5	50
Total	10	100

Tabela 4 – Natureza jurídica.

Natureza jurídica	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Sociedade Anônima Aberta	0	0
Sociedade Anônima Fechada	1	10
Limitada	9	90
Total	10	100

ANÁLISE DOS DADOS

O questionário de pesquisa utilizado durante o processo de entrevistas contempla os fatores competitivos e as suas respectivas características. Os gestores entrevistados classificaram essas características de acordo com os seguintes critérios:

a) fatores qualificadores: são aqueles mínimos necessários para se qualificar uma fornecedora potencial (que fazem com que o cliente a inclua em uma concorrência ou a convide

para fornecer uma proposta técnico-comercial);

b) fatores ganhadores: são aqueles que permitem à empresa se diferenciar dos concorrentes e, assim, conquistar pedidos (caracterizados como os determinantes da escolha do fornecedor pelo cliente);

c) fatores pouco importantes: são aqueles que não influenciam os clientes ao decidirem pelo fornecedor.

Os dados levantados estão apresentados a seguir, sendo privilegiada a moda como medida de tendência central.

FATOR COMPETITIVO: CUSTOS

Tabela 5 – Característica baixo custo.

Como o gestor considera esta característica	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Qualificador	4	40
Ganhador de pedidos	4	40
Pouco importante	2	20
Total	10	100

Tabela 6 – Característica menor preço.

Como o gestor considera esta característica	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Qualificador	3	30
Ganhador de pedidos	7	70
Pouco importante	0	0
Total	10	100

O preço é uma questão bastante delicada em qualquer segmento de indústria e, neste segmento em particular, Costa (1996) sugere ser mais apropriado considerar o preço como um critério que qualifica o fornecedor para a concorrência, e que, não necessariamente, decide a obtenção de uma nova ordem. Em pesquisa realizada por De Nardi (2002), o preço foi considerado secundário no processo decisório dos clientes, uma vez que cada processo de compra implica um projeto criado especificamente para o cliente. No entanto, as respostas oferecidas à presente pesquisa apontam que 70% dos gestores consideram que ter preços menores que os concorrentes constitui-se em um fator ganhador de pedidos, enquanto que, para 30%, é um fator qualificador (Tabela 6).

O mesmo comportamento não se verifica quando a questão é relativa a ter custos menores (Tabela 5). Os custos, como destaca Porter (1986), embora tenham sua importância reconhecida pelos administradores, quanto ao seu comportamento, poucas vezes são bem entendidos.

Conforme Porter (1986), a análise de custos conta intensamente com sistemas contábeis existentes e a ausência de

uma metodologia sistemática para a análise do custo, na maioria das empresas, configura-se em um problema.

Nesse segmento de empresas, o cálculo da estimativa de custos para formulação do preço de venda, bem como a acumulação dos custos das encomendas, se apóiam fundamentalmente no sistema de custos, com o uso do custeio por absorção. Guerreiro *et al.* (2001) descrevem que a adoção deste método de custeio gera informações inadequadas para tomada de decisões de rentabilidade, entre elas, no planejamento de preços de venda de produtos.

Em pesquisa realizada com empresas que produzem bens sob encomenda, Souza *et al.* (2000) analisaram os processos de estimação de custos e formação do preço de venda e concluíram que há certo desinteresse por parte das empresas com relação ao sistema informacional utilizado, dando maior prioridade ao *feeling* (intuição de mercado) e (*know how*) (conhecimento adquirido através da prática e atuação no mercado) de seus estimadores, em detrimento do próprio sistema informacional adotado.

FATOR COMPETITIVO: QUALIDADE

Tabela 7 – Característica: possuir procedimentos de gerenciamento e controle formal dos processos, documentos e sistemas de controle, como ISO 9000.

Como o gestor considera esta característica	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Qualificador	5	50
Ganhador de pedidos	2	20
Pouco importante	3	30
Total	10	100

Tabela 8 – Característica: garantia de que o equipamento será fabricado de acordo com as especificações do projeto.

Como o gestor considera esta característica	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Qualificador	3	30
Ganhador de pedidos	6	60
Pouco importante	1	10
Total	10	100

A qualidade, aqui entendida mais pelo currículo ou capacitação da empresa, é tratada como uma característica mínima que os competidores devem possuir. Esta situação, representada na Tabela 7, aponta que 50% das empresas a consideram como um fator qualificador. Para 30% das empresas, possuir a certificação ISO 9000, por exemplo, é pouco importante. Trata-se de uma situação em que

os clientes confiam nos produtos da empresa mais em função do histórico de fornecimento. Esta condição se verifica quando a questão é relativa à garantia que o cliente tem de que o equipamento será fabricado de acordo com as especificações do projeto. Os dados apresentados na Tabela 8 atestam que essa condição é apontada por 60% das empresas como um fator ganhador de pedidos.

FATOR COMPETITIVO: VELOCIDADE DE ENTREGA

Tabela 9 – Característica: menor prazo de entrega que os concorrentes.

Como o gestor considera esta característica	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Qualificador	4	40
Ganhador de pedidos	3	30
Pouco importante	3	30
Total	10	100

Tabela 10 – Característica: entrega do produto antes do prazo contratual.

Como o gestor considera esta característica	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Qualificador	3	30
Ganhador de pedidos	0	0
Pouco importante	7	70
Total	10	100

A variável velocidade de entrega está ligada à capacidade de fabricar os produtos e entregá-los ao cliente mais rapidamente do que os concorrentes. Ter o menor prazo de entrega que os concorrentes foi apontado por 40% das empresas como um fator qualificador (Tabela 9), ao passo que entregar o produto antes do prazo contratual é pouco importante para 70% das empresas (Tabela 10).

Nota-se que há preferência a que os produtos sejam entregues obedecendo ao cronograma do cliente, neste caso, conforme o prazo combinado, já que uma entrega antecipada pode trazer problemas ao cliente, como o de armazenamento. No entanto, é comum, neste segmento, ocorrer entrega posterior ao prazo prometido. Isso ocorre, ou porque foi combinado um prazo "apertado" para conquistar o pedido, ou em decorrência de pro-

blemas inerentes às características operacionais na área de produção, onde cada novo pedido que chega causa uma "desorganização" no planejamento de produção, fazendo com que surjam gargalos que flutuam de um setor para outro, ocasionando, com isso, o risco de não cumprir o prazo prometido.

Nesse sentido, é provável que os clientes estipulem um prazo de entrega anterior ao seu cronograma, de modo a estabelecer um "seguro" contra a falta de confiabilidade de entrega. Porém, como 30% das empresas apontaram que ter o menor prazo de entrega que os concorrentes faz disso um fator ganhador, é possível que os clientes escolham aqueles fornecedores nos quais mais confiam ter condições de cumprir o prazo prometido e que, assim, não lhes atrasarão o projeto do qual o produto faz parte (Tabela 10).

FATOR COMPETITIVO: CONFIABILIDADE DE ENTREGA

Tabela 11 – Característica: pontualidade no cumprimento do prazo contratual.

Como o gestor considera esta característica	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Qualificador	5	50
Ganhador de pedidos	5	50
Pouco importante	0	0
Total	10	100

Tabela 12 – Característica: não solicitação de prorrogações do prazo de entrega contratual.

Como o gestor considera esta característica	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Qualificador	6	60
Ganhador de pedidos	3	30
Pouco importante	1	10
Total	10	100

Este fator competitivo é bastante próximo do anterior. A diferença reside na confiança que o cliente deve ter em que o seu produto será entregue no prazo estipulado. A pontualidade no cumprimento do prazo contratual não aponta para uma indicação isolada como qualificador ou ganhador de pedidos. Os dados da Tabela 11 indicam que, para 50% das empresas, é qualificador e, para outros 50%, ganhador de pedidos. Por outro lado, não solicitar prorrogações do prazo de entrega é qualificador

para 60% das empresas, conforme dados da Tabela 12.

Assim, observa-se que tanto a confiança do cliente em relação ao prazo de entrega como a velocidade de entrega do produto são fatores competitivos ainda não bem delineados pelas empresas, embora, conforme Voss in Carvalho Júnior (1997, p.51), "a confiabilidade de entrega seja um dos principais serviços que uma empresa sob encomenda pode oferecer aos seus clientes".

FATOR COMPETITIVO: FLEXIBILIDADE

Tabela 13 – Característica: capacidade de modificar o projeto durante a fase de fabricação, resultante de modificações nas especificações do produto.

Como o gestor considera esta característica	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Qualificador	2	20
Ganhador de pedidos	5	50
Pouco importante	3	30
Total	10	100

Tabela 14 – Característica: capacidade de re-programar a produção para atender à mudança de prazo de entrega do cliente.

Como o gestor considera esta característica	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Qualificador	4	40
Ganhador de pedidos	4	40
Pouco importante	2	20
Total	10	100

Várias são as definições de flexibilidade feitas por diversos autores. Para Brinkman *in* Pires (1995, p. 65), "flexibilidade significa uma rápida reação a eventos repentinos e inesperados". Para Gerwin *in* Pires (1995, p. 65), "flexibilidade é a habilidade de responder de forma efetiva a mudanças circunstanciais". Do mesmo modo, há também uma classificação bastante ampla a respeito dos tipos existentes de flexibilidade. Dentre elas, as de interesse para esse artigo são:

- a) flexibilidade a modificações: refere-se à capacidade de um sistema produtivo realizar mudanças nas características do produto;
- b) flexibilidade de entrega: refere-se à habilidade de mudar a programação de entrega estipulada com o cliente.

Uma das características da produção sob encomenda, conforme Zaccarelli (1975), é que o projeto do produto é frequentemente

alterado durante a produção. Essa condição, aqui chamada de flexibilidade a modificações, sendo satisfeita pelas empresas, constituiu-se, conforme 50% dos gestores, em fator ganhador de pedidos (Tabela 13).

Quanto à flexibilidade de entrega, observa-se uma distribuição mais dispersa das respostas, pois 40% dos gestores colocam esse fator como qualificador e 40% como ganhador de pedidos (Tabela 14).

CONCLUSÕES

Os resultados apresentados no Quadro 1, a seguir, foram tabulados na forma percentual considerando a classificação das respostas dadas pelos gestores para as características dos fatores competitivos.

Quadro 1 – Resumo das respostas.

FATORES COMPETIT.	CUSTOS		QUALIDADE		VELOCIDADE DE ENTREGA		CONFIABILIDADE DE ENTREGA		FLEXIBILIDADE	
CARACTERÍSTICAS	Baixo Custo	Menor Preço	Procedimentos .. ISO 9000	Garantia de fabricar de acordo com especificações do projeto	Menor prazo que os concorrentes	Entrega antes do prazo contratual	Pontualidade no cumprimento do prazo contratual	Não solicitação de prorrogação do prazo entrega	Capacidade de modificar o projeto na fase de fabricação	Capacidade de re-programar a produção para atender a mudança de prazo do cliente
FATORES:										
Qualificador	40%	30%	50%	30%	40%	30%	50%	60%	20%	40%
Ganhador	40%	70%	20%	60%	30%	0%	50%	30%	50%	40%
Pouco Importante	20%	0%	30%	10%	30%	70%	0%	10%	30%	20%

A análise dos dados apresentados no Quadro 1, sob a perspectiva *Ganhador*, demonstra que a característica Menor Preço do fator competitivo Custos é percebida pelos gestores (70%) como muito importante relativamente às demais. A característica Garantia de Fabricar conforme Especificações, do Fator Competitivo Qualidade, também merece destaque por sua importância (60%). Numa situação limite (50%), apresenta-se a característica Pontualidade no Cumprimento do Prazo Contratual, do fator competitivo Confiabilidade de Entrega, e a característica Capacidade de Modificar o Projeto, do fator competitivo Flexibilidade.

No que diz respeito à perspectiva *Qualificador* destaca-se a característica *Não Solicitação de prorrogação de prazo* (60%), do fator competitivo Confiabilidade de entrega. Destacam-se, ainda, igualmente nessa perspectiva (50%), a característica *Pontualidade no cumprimento do prazo contratual*, do fator competitivo Confiabilidade de entrega, e a característica *Procedimentos ISO 9000*, do fator competitivo Qualidade.

No tocante à perspectiva *Pouco Importante*, evidencia-se a característica *Entrega antes do prazo contratual* (70%), do fator competitivo Velocidade de entrega.

Os resultados indicam que os gestores acreditam que a garantia de fabricar os produtos de acordo com as especificações do cliente ao menor preço são os fatores fundamentais para a empresa ganhar pedidos nesse segmento de negócios, tendo como premissa o atendimento das características qualificadoras mencionadas.

REFERÊNCIAS

- ABIMAQ – Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos. Disponível em: <www.abimaq.org.br>. Acesso em 20/05/2002.
- BARBOSA, F.V. 1999. Competitividade: conceitos gerais. In: S.B. RODRIGUES (org.), *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo, Atlas, p. 21-40.
- CARVALHO JÚNIOR, J.M. 1997. *Estratégias de produção: a manufatura como arma competitiva: um estudo de caso*. Porto Alegre, RS. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, 148 p.
- CORRÊA DO LAGO, L.A.; ALMEIDA, F.L. e LIMA, B.M.F. 1979. *A indústria brasileira de bens de capital*. Rio de Janeiro, FGV.
- CORRÊA, H.L. e GIANESI, I.G.N. 1996. *Just in time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico*. São Paulo, Atlas.
- COSTA, R.S. 1996. *Pontualidade total na produção sob encomenda: conceito, tecnologia e uso da simulação computacional na gestão do Chão-de-Fábrica*. Rio de Janeiro, RJ. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, 498 p.
- COUTINHO, L. e FERRAZ, J.C. (coord.). 1995. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas, Papirus / Editora da Universidade Estadual de Campinas.
- DAVIS, M.M.; AQUILANO, N. J. e CHASE, R.B. 2001. *Fundamentos da administração da produção*. Porto Alegre, Bookman.
- DE NARDI, L.H. 2002. *Avaliação do desempenho de uma empresa fabricante de bens de capital sob encomenda após a formulação e implementação de uma estratégia de produção. Um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, 126 p.
- GUERREIRO, R.; CASADO, T. e BIO, S.R.. 2001. Algumas reflexões sobre os arquétipos e o inconsciente coletivo na contabilidade de custos: um estudo exploratório. *Revista de Contabilidade do CRCSP*, 15(mar.):4-21.
- HILL, T. 1993. *Manufacturing strategy*. London, Open University.
- LINS, S.E.B. 1990. *Padrão locacional da indústria de bens de capital no Brasil na década de 70*. Belo Horizonte, MG. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Minas Gerais – UFRM, 278 p.
- PEREIRA, U.D. 1994. *O sistema de custo nas empresas de bens de capital. Um estudo de caso*. Rio de Janeiro, RJ. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-RJ, 95 p.
- PIRES, S.R.I. 1995. *Gestão estratégica da produção*. Piracicaba, Unimep.
- PORTER, M.E. 1986. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro, Campus.
- RESENDE, A.V. 1994. *A indústria de bens de capital de Minas Gerais: oportunidades e entraves ao seu desenvolvimento*. Campinas, SP. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, 183 p.
- SANTOS, F.C.A. e PIRES, S.R.I. 1998. Prioridades competitivas da administração estratégica da manufatura: um estudo de caso. In: ENANPAD, 22, Artigo OLS 03, *Anais...* Foz do Iguaçu.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S. e JOHNSON, R. 1997. *Administração da produção*. São Paulo, Atlas.
- SOUZA, A.A.; CAMPOS, R.L.; AGUILAR, C.G. e NOGUEIRA, D.N. 2000. Estudo do processo decisório na estimação de custos e formação de preços em empresa de produção por encomenda. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 7, Recife, 2000. *Anais...* Recife.
- VERMULM, R. 1993. *O setor de bens de capital. Science and Technology in Brazil: a New Policy for a Global World*. Departamento de Economia da FEA/USP, abr.
- VERMULM, R. e ERBER, F. 2002. *Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio*. Instituto de Economia. Universidade Estadual de Campinas, dez.
- ZACCARELLI, S.B. 1975. *Programação e controle da produção*. São Paulo, Pioneira.

Submitted in 25/08/2004

Accepted in 17/10/2004

EVANDIR MEGLIORINI

Doutor em Ciências Contábeis – FEA/USP
Professor do Programa de Mestrado em Administração da UNIMONTE – Santos-SP
e-mail: e.megliorini@itelefonica.com.br

REINALDO GUERREIRO

Livre Docente em Controladoria e Contabilidade – FEA/USP
Professor e Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária da FEA/USP
e-mail: reiguerr@usp.br